بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
قسم الإدارة العامة

أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في اقليم الشمال

The Effect Of Empowerment & Organizational Support On Employees' Creative Behavior In Jordanian Public Sector: A field Study Of the Public Managers' Perspective in North Region

إعداد الطالب
لؤي فواز محمد بطاينه
٢٠٠٧٣٧٠٠٠٧

إشراف
الأستاذ الدكتور: نعيم نصير

حقل التخصص (إدارة عامة)

١٤٢٩هـ/٢٠٠٨

أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني:
دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في اقليم الشمال

The Effect Of Empowerment & Organizational Support On Employees' Creative Behavior In Jordanian Public Sector: A field Study Of the Public Managers' Perspective in North Region

إعداد الطالب

لؤي فواز محمد بطاينه

بكالوريوس إدارة أعمال، جامعة إربد الأهلية، ٢٠٠٠.

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور نعيم نصير .... **مشرفاً ورئيساً**

أستاذ، إدارة عامة، جامعة اليرموك.

الدكتور محمد الروابدة .... **عضواً**

أستاذ مشارك، إدارة عامة، جامعة اليرموك.

الدكتور رائد عبابنه .... **عضواً**

أستاذ مساعد، إدارة عامة، جامعة اليرموك.

الدكتور يحيى ملحم .... **عضواً**

أستاذ مساعد، إدارة أعمال، جامعة اليرموك.

١٤٢٩هـ/٢٠٠٨

الإهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم ... نبينا محمد ﷺ.

إلى مليكي ... داعم المسيرة الأكاديمية ... جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين حفظه الله.

إلى من زرعا البذور وطال إنتظار حصادهما... والداي.
إلى من قدمت كل ما تستطيع زوجة بإخلاص وصمت ... نور.
إلى من قصرت بحقهما طيلة فترة دراستي ... طفلتاي ليْليان ولين.
إلى إخواني وأخواتي.

إلى أصدقائي ... وزملائي ... وكل من يهمهم أمري.

إلى جميع الأردنيين ... ليكون الأردن أولاً.

أهدي هذا الجهد المتواضع ،،،،

لؤي فواز بطاينه

الشكر والتقدير

قال تعالى (الحَمْدُ للهِ رَبِّ العَالمِينَ) صدق الله العظيم

عن ابي هريرة ﷺ أن رسول الله ﷺ قال: (**لا يشكر الله من لا يشكر الناس**). لذا أتقدم بالشكر الجزيل الى مشرفي الاستاذ الدكتور نعيم نصير الأب والأستاذ العالم والانسان على ما قدمه لي من عون ومساندة في مراحل إعداد الدراسة، حيث تبنى الفكرة وشجع على انجازها إلى أن أصبحت خطة، ثم واصل رعايتها وقدم النصح والإرشاد، وفتح أمامي بملاحظاته وتوجيهاته أبواب الأمل بإمكانية إنجاز هذه الدراسة.

وأتقدم بالشكر أيضاً للدكتور محمد الروابدة، والدكتور رائد العبابنة، والدكتور يحيى ملحم، الذين شرفوني بقبولهم نقاش وإجازة هذه الرسالة.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى أساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة على الجهود التي بذلوها في توفير الأجواء الأكاديمية المناسبة لإنجاح برنامج الماجستير الذي تشرفت بالالتحاق به.

وأتقدم بالشكر الجزيل الى إدارة هيئة تنظيم قطاع النقل العام ممثلة برئيس مجلس الإدارة معالي المهندس علاء البطاينه، ومديرها العام عطوفة المهندس جميل مجاهد.

كما وأتقدم بالشكر إلى جميع المدراء الذين تعاقبوا لإدارة مديرية اقليم الشمال/هيئة تنظيم قطاع النقل العام خلال فترة دراستي الدكتور عبدالله الصناع، والأستاذ محمد القريوتي، والأستاذ هارون شخاترة.

وأتقدم بالشكر إلى جميع الزملاء والزميلات في هيئة تنظيم قطاع النقل العام/مديرية اقليم الشمال - على وجه الخصوص – على ما قدموه لي من عون ومساعدة كان لهما الأثر الكبير في إجتيازي هذه المرحلة المهمة من حياتي الأكاديمية.

لؤي فواز بطاينه

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والتحليل والمناقشة

الموضوع	الصفحة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

قائمة المراجع

الموضوع	الصفحة

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الرقم والمحتوى	الصفحة

الرقم والمحتوى	الصفحة

الرقم والمحتوى	الصفحة

فهرس الملاحق

الرقم والمحتوى **الصفحة**

(بطاينه، لؤي. **أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في اقليم الشمال**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، (٢٠٠٨)، أشراف: أ. د نعيم نصير).

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال. ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت (١٥٢) استبانه على جميع مديري المديريات في محافظات إقليم شمال الأردن (إربد، والمفرق، وجرش، وعجلون). وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (١١٢) استبانه وبنسبة (٧٣,٧%) من مجتمع الدراسة.

تم استخدام منهاجية المسح الإحصائي الوصفي بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، للإجابة على اسئلة وفرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

١. جاء المستوى العام لإتجاهات المدراء للتمكين عالياً.

٢. توفرت الأبعاد الخمسة للتمكين بدرجة عالية، واحتل بُعد الكفاءة المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية بُعد معنى العمل، وفي المرتبة الثالثة بُعد الأثر، وفي المرتبة الرابعة بُعد الثقة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الإستقلالية.

٣. كان المستوى العام لإدراك المدراء للدعم التنظيمي المقدم عالياً.

٤. جاء المستوى العام للسلوك الإبداعي لدى مدراء المديريات عالياً.

٥. جاءت الأبعاد الخمسة للسلوك الإبداعي متوفرة للمدراء بدرجة عالية، واحتل المرتبة الأولى بُعد القابلية للتغيير، وجاء في المرتبة الثانية بُعد تشجيع وتحسين الإبداع، واحتل المرتبة الثالثة بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات، وجاء بُعد سعة الاتصالات بالمرتبة الرابعة، واحتل بُعد المجازفة وتحمل المخاطرة المرتبة الخامسة والاخيرة.

٦. يؤثر المتغيرين (التمكين، والدعم التنظيمي) بمتغير السلوك الإبداعي تأثيرا إيجابيا، وكان متغير التمكين يفسر تبايناً أعلى من الدعم التنظيمي بمتغير السلوك الإبداعي.

٧. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لإجابات المدراء نحو أبعاد الدراسة تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي).

٨. هنـاك فروقـات ذات دلالـة احصائية لإجابـات المدراء نحـو أبعـاد الدراسـة تعـزى لمتغيـرات (مكان العمل، وسنوات الخبرة).

٩. هناك معيقات عديدة لتطبيق التمكين كالمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

إنتهت الدراسة بعدد من التوصيات لدعم تمكين الموظفين وتوفير الدعم التنظيمـي الـلازم لهم وتعزيـز سلوكهم الإبـداعي، ومـن أهمهـا: إعطـاء المـدراء هـامش مخـاطرة أكبـر، وضـرورة عقـد الندوات وورش العمل للتعريف بالتأثيرات السلبية لأسلوب المركزية الشديدة وأحتكار السلطة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الدعم التنظيمي، السلوك الإبداعي، القطاع العام الأردني.

الفصل الأول

الإطـــــار العـــام للدراســـة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

في ضوء متغيرات العولمة وزيادة حدة المنافسة - سواء على الصعيد المحلي أو العالمي- وجدت المنظمات العاملة في القطاعين العام والخاص في المملكة الأردنية الهاشمية نفسها أمام تحدٍ يفرض عليها ضرورة تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وكذلك توفير السبل لتحقيق هذا الهدف، مما استوجب عليها تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة - كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية- والتي تتطلب المشاركة الحقيقية والكثيفة والفعالة لكل العاملين في المنظمة من اجل تحقيق أهدافها بطريقة فعالة.

مما لا شك فيه أن مفهوم التمكين بما يحويه من أثر فعال في تحسين الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال الدعم التنظيمي لهم، وتحفيزهم ومشاركتهم بإبداعاتهم في عملية صنع القرارات، وكسر جمود الهياكل التنظيمية الهرمية، وبناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين، يمثل أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وبالتالي تحقيق التنمية الوطنية المرجوة ومواكبة التطورات والمتغيرات العالمية.

يأتي تناول هذا الموضوع انسجاماً مع اهتمام السلطة التنفيذية المتزايد في الأردن وسعيها الدءوب لتحقيق الفعالية في تقديم السلع والخدمات التي تتولى منظماتها المختلفة تقديمها للمواطنين من خلال نشر الوعي بالمفاهيم الإدارية الحديثة بين منظماتها كإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وهذا ما تؤكده الرسالة الملكية السامية لدولة رئيس الوزراء عام ٢٠٠٢ لإنشاء جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وكما يتضح جلياً في خطاب العرش عام ١٩٩٩ "...ستواصل حكومتي خطواتها لإعادة هيكلة الإدارة وتحديثها والقضاء على البيروقراطية وتحديث الإجراءات وتبسيطها والعمل بأسلوب مؤسسي تسوده روح الفريق الواحد وفتح المجال أمام الكفاءات والقيادات الإدارية المنتمية القادرة على الإبداع والعطاء المتميز..."

كان للدراسات والبحوث السابقة المختلفة فضلاً في بيان مفهوم وأهمية التمكين وفوائد تطبيقه، إلا أن الباحث ما زال يعتقد - ومن خلال إطلاعه على الدراسات الأردنية السابقة القليلة التي تناولت موضوع التمكين في البيئة الأردنية – أن المنظمات العاملة في القطاع العام الأردني – على وجه الخصوص – ما زالت بأمس الحاجة إلى التعرف أكثر وبشكل تفصيلي على مفهوم التمكين وأثره على السلوك الإبداعي لدى موظفيها وبالتالي تبني إداراتها سياسات وإجراءات تنظيمية تكفل تمكين

ودعم موظفيها وتشجيع إبداعاتهم وتطوير أعمالهم لرفع مستوى الأداء التنظيمي وقطف مزاياه التطبيقية على أرض الواقع بدلاً من الإكتفاء بتناوله نظرياً على أوراق الأبحاث والمجلات.

١-٢ مشكلة الدراسة:

بدأت فكرة اختيار موضوع هذه الدراسة من خلال ملاحظات الباحث حول الاعتقاد الخاطئ لبعض شاغلي المستويات الإدارية العُيا في المنظمات الحكومية أن تمكين الموظفين وتفويتهم معرفياً ونفسياً، وتبني السياسات والاجراءات التنظيمية الداعمة لتمكينهم ودعمهم وتشجيع ابداعاتهم وتطويرها، واكسابهم الخبرة، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات الإدارية، سيكون على حساب تقلص مستوى نفوذهم وسلطتهم مما يدعوهم الى خلق الصراعات فيما بينهم وبين الموظفين، وانعدام الثقة المتبادلة، مما يؤثر سلباً على منظماتهم من خلال عدم الإفساح للموظفين من التعبير عن قدراتهم الخلاقة ومشاركاتهم الإبداعية.

كما تنطلق فكرة القيام بهذه الدراسة أيضاً من خلال ملاحظة الباحث حول تعقيد الإجراءات المتبعة في المنظمات الحكومية، ومحاولة المسئولين في الإدارة العليا حصر اتخاذ القرارات بأيديهم، وبالتالي ممارسة المركزية الزائدة والتي تؤدي بهم إلى إتباع أساليب إشرافية تفصيلية وتحجيم صلاحيات الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى في الهيكل التنظيمي مما ولد شعوراً من الإحباط وضعف الرغبة في العمل وقتل الأفكار الإبداعية البناءة عند الموظفين وقلة إعطائهم فرص التدريب والتأهيل لكي يصبحوا قادة في المستقبل، مما ينعكس سلباً على الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين.

مما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور حول التعرف على أراء مديري المديريات الحكومية في إقليم شمال الأردن حول مستوى متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) وتشخيص الواقع وبالتالي محاولة الخروج بتوصيات واقتراحات من شأنها المساهمة بزيادة تمكين مدراء المديريات الحكومية والدعم التنظيمي لهم وتنمية سلوكهم الإبداعي بما ينسجم مع أهداف التطوير الإداري والذي لا يتحقق إلا من خلال مواهب وأفكار الموظفين الإبداعية الجديدة والبناءة وتبنيها.

١-٣ أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ثلاثة مستويات: فعلى مستوى الموضوع التي تناولته أكاديمياً فهي تقدم إطاراً نظرياً لمفهوم التمكين والدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي، وعلى المستوى

التطبيقي فتتمثل في محاولة التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي في محاولة لتعزيز مساهمة العاملين بالعمل والاهتمام بمبادراتهم الإبداعية واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات متجددة مما يساعد في توجيه برامج التطوير والتدريب الإداري وخلق ممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع مثل هذه المفاهيم الحديثة، كما وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال مجتمع الدراسة الذي تتناوله فهي من أوائل الدراسات – إن لم تكن الأولى على حد علم الباحث - التي تتناول موضوع التمكين والدعم التنظيمي وأثرهما على السلوك الإبداعي لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال المملكة الأردنية الهاشمية كمجتمع بحث.

١-٤ أهداف الدراسة:

يأمل الباحث أن يحقق من خلال هذه الدراسة عدة أهداف علمية وعملية معاً، وعلى النحو الآتي:

١. التعرف على مستوى التمكين لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن.
٢. التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المقدم لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن.
٣. التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن.
٤. التعرف على العلاقة بين (تمكين الموظفين والدعم التنظيمي) من جهة والسلوك الإبداعي من جهة أخرى.
٥. التعرف على مدى تأثر إجابات مدراء المديريات حول التمكين والدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
٦. محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في توجيه برامج التطوير لدى مدراء المديريات الحكومية في القطاع العام وزيادة فاعلية الدعم التنظيمي لخلق ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع مثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة لتعزيز مساهمتهم بالعمل، والاهتمام بمبادراتهم الإبداعية، واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات متجددة تفيد في معالجة معوقات تطبيق مفهوم تمكين الموظفين في القطاع العام الأردني وفي الدول العربية المجاورة التي قد تعاني نفس المعوقات.
٧. رفد المكتبة الأردنية بدراسة ميدانية تتناول مفهوماً إدارياً حديث النشأة من حيث التطبيق في الإدارة العامة الأردنية في ظل قلة الدراسات والأبحاث التي تتناول موضوع تمكين العاملين في القطاع العام الأردني.

١-٥ أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة على الأسئلة التالية:

١. ما المستوى العام للتمكين من وجهة نظر مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟

٢. ما الترتيب التنازلي لمستوى توفر الأبعاد الخمسة للتمكين (الأثر، والمعنى، والإستقلالية، والكفاية، والثقة) من وجهة نظر مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن ؟

٣. ما المستوى العام للدعم التنظيمي المقدم من وجهة نظر مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟

٤. ما المستوى العام للسلوك الإبداعي من وجهة نظر مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟

٥. ما الترتيب التنازلي لأبعاد السلوك الإبداعي المتوفرة (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمجازفة وتحمل المخاطرة، وسعة الاتصالات، والقابلية للتغيير، وتشجيع وتحسين الإبداع) من وجهة نظر مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟

٦. ما هي أهم المعيقات التي تحول دون نجاح عملية التمكين من وجهة نظر مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟

٧. ما هي سياسات الدعم التنظيمي المعززة للتمكين من وجهة نظر مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟

٨. ما هي الإجراءات الواجب توفرها لتعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟

١-٦ فرضيات الدراسة:

ناقشت الرسالة الفرضيات التالية:

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين التمكين والسلوك الإبداعي.
- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين الدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي.

- توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة كمدير مديرية.

١-٧ التعريفات الإجرائية:

- **التمكين:**

زيادة الدافعية لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن، وإزالة العوائق التي تؤثر سلباً على شعورهم بالقدرة على التأثير بالعمل، وبالقدرة على اداء مهامهم، وبمعنى وقيمة العمل، والحرية في اختياره وإظهار الثقة.

- **الدعم التنظيمي:**

عبارة عن السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها المنظمات العامة وتمارسها من أجل تمكين مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن وتحفيزهم ايجابيا لغايات تشجيع إبداعاتهم وتبنيها.

- **السلوك الإبداعي:**

المبادرات الفكرية والعملية الايجابية التي يبديها مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن أثناء أداءهم عملهم من خلال امتلاكهم أبعاد السلوك الإبداعي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمجازفة وتحمل المخاطرة، وسعة الاتصالات، والقابلية للتغيير، وتشجيع وتحسين الإبداع) بهدف الرقي بعمله ومنظمته.

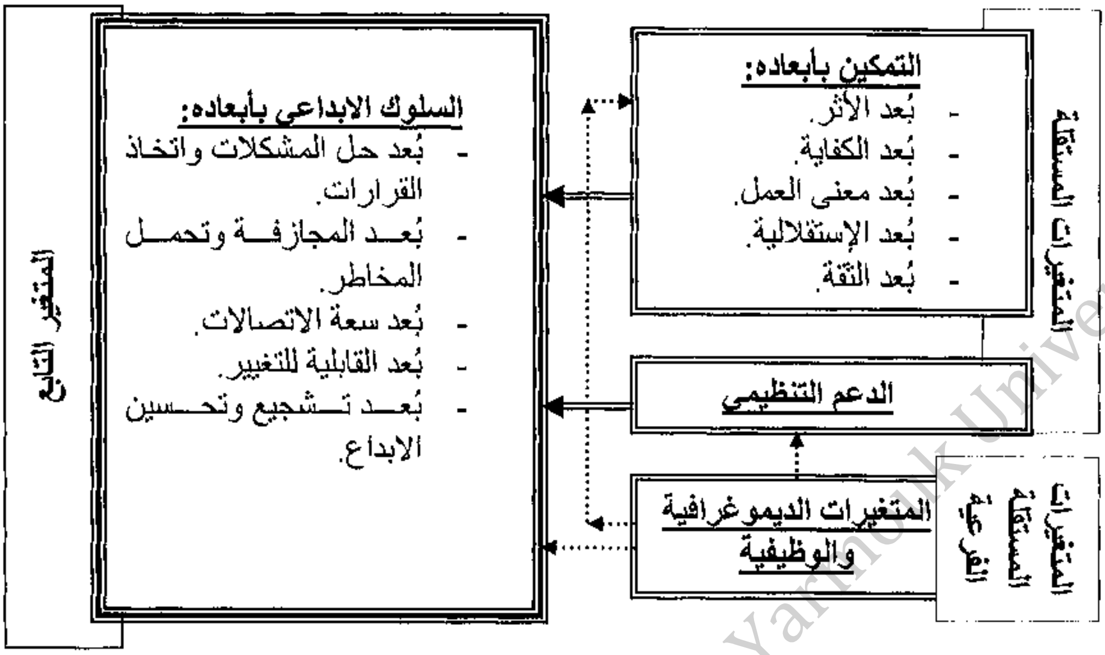
- **مدراء المديريات:**

هم جميع مديري مديريات القطاع العام في محافظات إقليم شمال الأردن (اربد، والمفرق، وجرش، وعجلون).

١-٨ نموذج الدراسة:

يبين الشكل رقم (١) نموذج الدراسة، حيث يمثل المتغيرات المستقلة (التمكين بأبعاده الخمسة، والدعم التنظيمي) والمتغيرات المستقلة الفرعية (الديموغرافية والوظيفية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي بأبعاده الخمسة).

شكل رقم (١) نموذج الدراسة*



* من إعداد الباحث.

١-٩ محتويات الدراسة:

تحتوي الدراسة على أربعة فصول، وفيما يلي ملخصاً عنها:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يحوي هذا الفصل المقدمة، وبيان مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، والتعريفات الإجرائية، ونموذج الدراسة، ومحتوياتها.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يحوي هذا الفصل مبحثين، هما:

المبحث الأول: الخلفية النظرية

يشتمل هذا المبحث على تقديم الجوانب النظرية التي تحيط بموضوع ومفاهيم الدراسة بشيء من التفصيل من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تطرقت وبحثت فيه، ويحوي مفهوم التمكين، وفوائده، وأبعاده، ووسائل تمكين الموظفين، وعوائق التمكين، والدعم التنظيمي، ومفهوم السلوك الإبداعي، وأبعاده.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يقدم هذا المبحث عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بطرق مباشرة أو غير مباشرة، كما ويحوي على ثلاثة أجزاء على التوالي: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية،

وأخيرا تقييم ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج حول موضوع الدراسة، وبيان ما تضيفه هذه الدراسة إلى ما كتب من أدبيات سابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة والتحليل والمناقشة

يحوي هذا الفصل مبحثين، هما:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

شمل هذا المبحث على أسلوب الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومراحل تطوير أداة الدراسة، واختبار درجة المصداقية والثبات لأداة الدراسة، والأساليب التحليلية الإحصائية المستخدمة، ومحددات الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل والمناقشة

يعرض هذا المبحث خصائص عينة الدراسة، والإجابات على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي يمكن أن تساعد في توجيه برامج التطوير لدى مدراء مديريات القطاع العام لزيادة فاعلية تطبيق مفهوم التمكين وزيادة فاعلية الدعم التنظيمي المقدم لخلق ممارسات إدارية تتلاءم مع مثل هذه المفاهيم الحديثة لتعزيز مساهمتهم بالعمل، والاهتمام بمبادراتهم الإبداعية، واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات متجددة، كما ويتضمن عدة مقترحات بخصوص الدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني

الخلفية النظريـة والدراسات السابقـــة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

٢-١ المبحث الأول: الخلفية النظرية

٢-١-١ مفهوم التمكين:

كان المفهوم الشائع للتمكين في بدايات ظهوره - كمفهوم إداري حديث – مجسداً بالتعريف الذي قدمه جروف (Grove,1971) على أنه "تفويض السلطة الرسمية ومنح القوة القانونية لمجموعة أو لشخص ما" وهذا واضح من خلال تعريف جاندز (Gandz,1990) بأنه عبارة عن "منح الإدارة سلطة الموافقات وصناعة القرارات للموظفين والتي كانت تقليدياً من امتياز الإدارة". إلا أن العديد من المفكرين في علم الإدارة لاحظوا أن مفهوم التمكين يفوق ويشمل التفويض، فالبعض ذهب يصفه كونه "حالة ذهنية ناتجة عن السياسات والممارسات المتبعة" (Block,1987)، والبعض الأخر ذهب يعرفه بشكل بسيط وسطحي ليركز على فوائد تطبيقه كأن يشعروا بالاستقرار الوظيفي في المنظمات التي يعملون فيها كتعريف كودرون (Caudron,1995) "عندما يملك الموظفون أعمالهم يكونون قادرين على قياس أثر نجاحهم بالإضافة إلى نجاح دوائرهم ومنظماتهم"، وعرفته سبريتزير (Spreitzer,1995) من خلال أبعاده الأربعة (المعنى، والكفاءة، والخيار، والأثر).

ما زال مفهوم التمكين يتطور حيث أن هناك العديد من الدراسات التي حاولت وتحاول إيجاد تعاريف من خلال العلاقة ما بين التمكين ومتغيرات أخرى (كالجنس، الرقابة، نطاق الإشراف، نوع القيادة، الحصول على المعلومات...).

يعرف رولينسون وأخرون (Rollinson et al,1998) التمكين بأنه "منح الموظف السلطة لإتخاذ القرارات الخاصة بأعماله دون الحاجة للحصول على موافقة مرؤوسه، وتشجيعه على المبادرة وتوفير المصادر المطلوبة لتطبيق مبادراته وقراراته". كما عرفته إتور (Ettorre,1997) أنه "منح العاملين الاستقلالية والقدرة على صناعة القرارات وجعلهم شركاء في الأعمال مع التركيز على موظفي الإدارات الدنيا". وعرفه بوتيرفيلد (Potterfield,1999) على أنه "تعزيز قدرة الموظفين بحيث يستطيعون الاجتهاد واتخاذ القرارات وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم أعمالهم ومشاركتهم القرارات التي تخصهم".

إن أكثر التعاريف المستخدمة والشاملة لمفهوم التمكين التعريف الذي قدمه كونجر وكانانجو (Conger and Kanungo,1988) بأنه "عملية لتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة وإزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية التي تؤدي إلى الضعف وذلك بتوفير وتزويد

الموظف بالمعلومات اللازمة والفعالة". وتعريف بوين ولولير (Bowen and Lawler,1992) أنه "مشاركة العاملين المعلومات عن أداء المنظمة ونظام المكافآت المرتكز على أداء المنظمة، والمعرفة التي تسمح للعاملين الفهم والمشاركة بأداء المنظمة وإعطاء العاملين القوة اللازمة لصنع القرارات التي تؤثر على أداء المنظمة".

يبين ملحم (Melhem,2004) أن الدراسات والأدبيات المختلفة ميزت بين منظورين غير متعارضين للتمكين ويشكلان صورة واضحة ومتكاملة، هما:

- التمكين التحفيزي (النفسي): يركز على اتجاهات العاملين نحو التمكين والتي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير بالعمل، وحرية الإختيار في أداء العمل، والشعور بقيمة العمل.
- أما المنظور الثاني للتمكين فهو التمكين الهيكلي (الاتصالي): ويركز على الممارسات العملية للمدراء في المستويات العليا لتمكين الموظفين في المستويات الدنيا، والمتضمنة تفويضهم لصناعة القرارات، ودعمهم بالموارد والمعلومات اللازمة.

يمكننا مما سبق تعريف التمكين أنه " زيادة الدافعية للموظفين وتعزيز شعورهم بالقدرة على التأثير بالعمل، وبالقدرة على اداء مهامهم، وبمعنى وقيمة العمل، والحرية في اختياره وإظهار الثقة، وإزالة العوائق التي تؤثر سلباً على ذلك الشعور".

٢-١-١-١ فوائد التمكين:

يلاحظ في الأدبيات المختلفة مدى فائدة تمكين العاملين للمنظمات التي تطبقه بفاعلية، فأفضل طريقة لتنظيم الأفراد كما يعتقد بيزينجير (Petzinger,1997) هي إعطاءهم الحرية لتنظيم أعمالهم بأنفسهم، مما يجعل العمل أكثر حافزيه ومعنى. ويرى كانتر (Kanter,1979) أن التمكين يزيد من قوة وهيبة وسلطة القادة خاصة إذا كان أداء المنظمة أفضل عند تطبيقه.

وبين راندولف (Randolph,1995) أن من أهم فوائد التمكين زيادة ثقة العاملين بالمنظمة. بالإضافة إلى العديد من الفوائد التي ذكرها بوين ولولير (Bowen and Lawler,1992)، والمتضمنة:

- إستجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

- شعور العملاء برضاء أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.
- الخدمة السنة تني ولاء العميل وسمعة الأعمال.

يلاحظ في الأدبيات المختلفة مدى فائدة تمكين العاملين للمنظمات التي تطبقه بفاعلية، فأفضل طريقة لتنظيم الأفراد كما يعتقد بيزينجير (Petzinger,1997) هي إعطاءهم الحرية لتنظيم

٢-١-١-٢ نماذج التمكين:

تظهر الأدبيات المختلفة التي تناولت التمكين، أن كل منظمة يجب أن تتفهم التمكين وتحلله وفقاً لظروفها الداخلية والخارجية حتى يتسنى لها تطبيقه بفاعلية، وفيما يلي تلخيص لأهم النماذج المشهورة التي تفسر التمكين وأبعاده:

- نموذج كونجر وكانينجو Conger and Kanungo:

إقترح الكاتبان كونجر وكانينجو (Conger and Kanungo,1988) أن مفهوم التمكين مماثل لمفهوم القوة، حيث نظرا إلى مفهوم القوة من زاويتين: كمركب هيكلي (تفويض السلطة)، وكمركب تحفيزي (تقديم المعلومات للعاملين عن فاعليتهم الذاتية)، وحدد الكاتبان نموذجاً يحوي خمسة مراحل من أجل تمكين العاملين وإكسابهم الفاعلية الذاتية، تلخصت بالآتي:

- **المرحلة الأولى: الظروف التي أدت الى حالة الشعور النفسي بالضعف:**

يتم في هذه المرحلة تحديد الظروف المختلفة التي تعزز الشعور بالضعف، ونقص القوة بين العاملين، وعدم التمكين في المنظمة (كالعوامل التنظيمية، والقيادة، وطبيعة الوظيفة، ونظام العوائد والمكافآت).

- **المرحلة الثانية: استخدام الاستراتيجيات والأساليب الإدارية:**

يتم فيها العمل على إزالة الظروف التي تسبب الشعور بالضعف ونقص القوة بين العاملين وعدم التمكين باستخدام الأساليب والتقنيات الإدارية المختلفة (كالإدارة بالمشاركة، والإدارة بالأهداف، والإثراء الوظيفي، ونظام الحوافز المعتمد على الجدارة).

- **المرحلة الثالثة: تزويد المعلومات الكافية للعاملين من مصادرها الأربعة:**

يتم فيها تقديم معلومات للعاملين عن فاعليتهم الذاتية باستخدام أربعة مصادر هي: الإنجاز المحقق Enactive attainment، والتجارب المختلفة Various experience، والإقناع اللفظي Verbal persuasion، والاستثارة العاطفية Emotional arousal.

- **المرحلة الرابعة: نتائج تجارب تمكين المرؤوسين:**

نتيجة لتقديم هذه المعلومات للعاملين عن فاعليتهم الذاتية سيشعر العاملين بالإيمان بفاعليتهم الذاتية، وبالتالي يتم من خلال هذه المرحلة اختبار تجربة الموظفين للتمكين وزيادة الإيمان بالكفاءة والفاعلية الذاتية.

- **المرحلة الخامسة:الانتهاء ببذل الجهود السلوكية:**

كنتيجة للتمكين وتعزيز الفاعلية الذاتية يبدأ العاملون الممكنون بالتغيير في سلوكهم والمبادأة في إنجاز المهام والأهداف المتوقع تحقيقها.

- نموذج توماس وفيلثاوز Thomas and Velthouse:

قام توماس وفيلثاوز (Thomas and Velthouse,1990) بإكمال العمل الذي أنجزه كونجر وكانينجو (Conger and Kanungo,1988) فبنيا نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive)، حيث أشار الكاتبان إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، بحيث يتم تشجيع السلوكيات الهادفة وربطها مع منهجيات التمكين المطبقة في المنظمة.

وأشارا إلى أربعة أبعاد نفسية للتمكين، تتلخص بالآتي:

- **التأثير Sense of Impact**: وهو الدرجة التي ينظر للسلوك فيها بالتأثير بإنجاز المهمة والأهداف والتي بدورها تحدث التأثير في بيئة الفرد (وضعه الوظيفي)، كذلك اعتقاد الفرد بإمكانية التأثير في القرارات التي يمكن ان تتخذ على جميع المستويات في منظمته.
- **الكفاية Competence**: وهي اعتقاد الفرد بقدرته على أداء نشاطات ومهام عمله بنجاح وبمهارة عالية.
- **المعنى Meaningfulness**: يعتبر معنى العمل مرادفا لقيمة العمل، وهي اعتقاد الفرد بقيمة المهمة أو الهدف المطلوب إنجازه.
- **حرية الاختيار Self-determination**: شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تلائمه.

يضيف ويتين واخرون (Whetten et al,1996) على الأبعاد الأربعة السابقة التي اقترحها توماس وفيلثاوز (Thomas and Velthouse,1990) بعداً خامساً هو:**الثقة Trust**: ويقصد فيه شعور الفرد بأنه سيعامل بإنصاف وعدالة والاستفادة من المصادر المتاحة المختلفة (كالأموال، والمعلومات، والوقت) كأمثاله من الموظفين الآخرين الذين يمارسون نفس مهامه.

٢-١-١-٣ وسائل تمكين الموظفين:

يقترح روبينز (Robbins,1992) عدة وسائل تؤدي إلى نتائج إيجابية لدى الموظفين فيما يختص بالأبعاد الأربعة للتمكين (الأثر، والكفاية، والمعنى، وحرية الاختيار) يجب على المنظمات المبادرة في اتخاذها، والمبينة في الجدول رقم (١). ويشير الى وجود ارتباط عملي بين الإجراءات المستخدمة من قِبل الإدارة والأبعاد الأربعة للتمكين، ويركز على إثراء العمل مبني على الأبعاد الأربعة وهو عامل مهم جداً في التمكين، ويؤكد على أن خلق الثقافة الداعمة للعاملين يعتبر وسيلة فعالة من وسائل التمكين، وأن بناء الثقة يحتاج الى وقت، وأن من الضروري تدريب وتأهيل العاملين على تسهيل الإجراءات ونبذ الرقابة المباشرة.

جدول رقم (١) إجراءات تمكين الموظفين

الإجراء	أبعاد التمكين			
	الأثر	الكفاية	المعنى	حرية الاختيار
تفويض الصلاحيات				X
المشاركة في اتخاذ القرارات				X
تشجيع الإدارة الذاتية		X		X
إثراء العمل	X		X	X
تطبيق إدارة عمل الفريق	X		X	X
التغذية الراجعة	X			
تقييم الأداء الصاعد			X	
تخفيض الصبغة الرسمية	X		X	X
خلق الثقافة الداعمة للعاملين	X		X	X
تشجيع وضع الأهداف	X			
تدريب وتعليم العاملين		X		

Source: Robbins, Stephen. **Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications**, 6th ed., Prentice Hall Inc., 1993, P. 683.

يقترح بوين ولولير (Bowen and Lawler,1992) ثلاثة وسائل للتمكين تمثل الدرجات المتزايدة من (المعرفة الإضافية، والمعلومات، والقوة، والعوائد) التي تمنح للموظفين في المستويات الدنيا ، والتي يمكن تلخيصها بالأتي:

- **اقتراح المشاركة والتدخل**: وفيها يتم إفساح المجال للموظفين لإبداء النصح والملاحظات وتشجيعهم للمشاركة والمساهمة في أفكار جديدة، ولكن القرار النهائي بالأخذ بأفكارهم يكون بيد المدراء.
- **المشاركة والتدخل بالعمل**: وفيها يتم إفساح المجال للموظفين لاستخدام مهاراتهم من خلال إعادة تصميم الوظائف وبالتالي شعورهم بأهميتهم من خلال التغذية الراجعة عن فاعليتهم الذاتية، وعلى الرغم من إعطاء الموظفين درجة من الحرية للمشاركة في تقرير كيفية القيام بأعمالهم إلا أنهم لا يغيرون في السياسات الإستراتيجية العليا.
- **المشاركة والتدخل بدرجة عالية**: وفيها يتم إفساح المجال للموظفين بالمشاركة في جميع الأمور المتعلقة بالمنظمة، لدرجة إعطاء الموظفين الفرصة للتملك بالمنظمة.

يقترح ديفيس (Davis,2001) عشرة وسائل يمكن للمدراء إتباعها لتمكين موظفيهم، تتلخص بالأتي :

- **التمكين من خلال المسؤوليات**: على المدير أن يوضح للموظف المهام المطلوبة ودوره في العمل وموقع عمله من عمل المنظمة ككل، مما يؤدي إلى تكوين الإحساس بالأهمية لدى الموظف وزيادة مسؤوليته.
- **التمكين من خلال الصلاحيات**: يجب أن يكون نطاق الصلاحية محدد للموظف ويتلاءم مع المهام والأهداف المطلوب إنجازها.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي**: يجب وضع المعايير الموضوعية والممكن تحقيقها من أجل تحفيز الموظفين والوصول بهم إلى أقصى إمكانياتهم.
- **التمكين من خلال التدريب والتطوير**: يجب أن تحرص المنظمة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها لزيادة الثقة في أداء العمل.
- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات**: يجب على المنظمة تزويد موظفيها بالمعلومات والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.
- **التمكين من خلال التغذية الراجعة**: يجب على المنظمة تزويد الموظف بتغذية راجعة عن أدائه ليكون على علم بنقاط ضعفه ليعالجها ونقاط قوته ليعززها.

- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام**: للمدير دور مهم في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل من خلال إظهار التقدير لأداء الموظف.
- **التمكين من خلال الاحترام**: احترام المدراء لموظفيهم يساعد في تعزيز انتماءهم للمنظمة وبالتالي إظهار أداء متميز.
- **التمكين من خلال الثقة**: تؤدي ثقة المدير بموظفه إلى تركيز جهوده بالعمل بدلاً من تبرير كل خطوة يقوم فيها.
- **التمكين من خلال السماح بالفشل**: عند علم الموظف أن منظمته تسمح بمبدأ المخاطرة، أي عند فشله في المرة الأولى سيمنح فرصة أخرى، فإن ذلك سيقوده إلى النجاح والإبداع.

أوضح كونجر وكانينجو (Conger and Kanungo,1988) بعض الممارسات الإدارية التالية التي تسعى لتمكين الموظفين:

- إظهار الثقة بالموظف مع الحرص على إشعار الموظف بتفاؤل الإدارة وتوقعها بإنجازه المميز.
- تهيئة الفرص لمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات.
- منح الموظفين الاستقلالية من العوائق البيروقراطية.
- جعل الأهداف ذات معنى بالنسبة للموظفين.

ومما سبق فإن أهم الوسائل التي إشترك الباحثون والكتاب بذكرها، هي:

- الثقة بالإدارة العليا والمسئولين.
- زيادة كفاءة الموظف وقدرته على أداء المهام المنوطه به من خلال برامج التدريب والتطوير، والتغذية الراجعة.
- منحه الصلاحيات والمعلومات والمصادر اللازمة لأداء العمل.
- المشاركة في عملية صنع القرارات.
- وضع معايير للأداء المميز.

٢-١-٢-٤ عوائق التمكين:

أشار المغربي (٢٠٠٧) إلى أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان، وهي:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للموظفين.
- زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- إتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

ذكر العتيبي (٢٠٠٤) عدة معوقات قد تواجه المنظمات العربية وتحد من قدرتها على تطبيق التمكين، وهي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظم التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة التقليدي.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.

- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- اختلاف أهداف العاملين عن أهداف الإدارة.

٢-١-٢ مفهوم إدراك الدعم التنظيمي وأهميته:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى أخر **فالدعم التنظيمي** ينعكس في صورة إهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في إستمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدارك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

يشير إدراك الدعم التنظيمي إلى إعتقاد الأفراد وشعورهم بإهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الإلتزام والإنتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارساتهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الإلتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز (المغربي،٢٠٠٧).

ومما سبق فإن مفهوم إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيها.

٢-١-٢-١ فوائد ومزايا إدراك الدعم التنظيمي:

يترتب على إدارك الدعم التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والمنظمات (المغربي، ٢٠٠٧)، ومن بين تلك الفوائد والمزايا ما يلي:

- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو الغير رسمي.
- زيادة الجهد المبذول من قِبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحقيق صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمات أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.
- تنمية الدافع نحو العمل وزياة كفاءة الأداء وتحقيق ألى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.
- تقليل الأثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

- زيادة درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لدى الأفراد.
- إهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم ، فالمنظمات التي تبذل جهدها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.
- تدعيم الإتجاهات الإيجابية نحو العمل الابداعي والابتكاري.

٢-١-٢-٢ التمكين والدعم التنظيمي:

اقترح كودرون (Caudron,1995) الخصائص التالية لبيئة المنظمة التي تدعم تمكين موظفيها:

- تأسيس فرق عمل مداره ذاتيا.
- إشراك الموظفين بجميع مستوياتهم مع الرؤساء بالمعلومات حول اتجاهات وأهداف المنظمة.
- تطوير المهارات والمعرفة للموظفين من خلال تقديم التدريب اللازم لهم لإنجاز مهامهم والأهداف المتوقع انجازها.
- دفع الموظفين لاكتساب مهارات عمل جديدة وباستمرار.
- ضرورة تفهم المدراء للتحديات التي تواجه الموظفين المتمكنين في موقع العمل، وضرورة التعامل معهم كمدربين وليس كرؤساء بحيث يكون التمكين للموظفين بشكل تدريجي ومنظم وعدم دفعهم نحو نتائج فورية.
- السماح للموظفين باستخدام المصادر المختلفة بحرية من أجل مقابلة احتياجاتهم لانجاز الأهداف.
- وجود مقاييس مستخدمة في المنظمة للتأكد من فاعلية التمكين.
- الموظفون بحاجة مستمرة إلى التغذية الراجعة عن أدائهم وتعزيز السلوك الايجابي لديهم.

٢-١-٣ مفهوم السلوك الإبداعي:

يخلط بعض الكتاب والباحثين بين مصطلحي الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) فلا يميزون بينهما حيث يستخدمون الإبداع قريناً للابتكار، والبعض الأخر يرى أن هناك اختلافاً في معنى المصطلحين، فهم يرون أن عملية الإبداع تسبق عملية الابتكار، وفيها يتم توليد الأفكار الجديدة، أما عملية الابتكار ففيها يكون التركيز على نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع التطبيقي، وهذا يعني أن عملية الابتكار هي استكمال لعملية الإبداع وتأتي بعدها.

تعددت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون لتحديد معنى الإبداع، ويمكن تصنيفها في ثلاثة اتجاهات (التميمي والخشالي، ٢٠٠٤)، كالتالي:

- **أسلوب من أساليب الحياة**: يستخدم الفرد في هذا الاتجاه صفاته (الفضول والتلقائية والمرونة والنقد الذاتي والأصالة...) ومهاراته للتعرف على أساليب يستعين فيها للوصول الى الأفكار التي تتميز بالأصالة، والتي فيها يحتاج الفرد لأن يعيش الموقف الذي يمر فيه بعمق وانفعال ، مما يؤدي به لأن يستجيب بما يتفق وذاته مما يؤدي إلى تحسين ذاته، ووفق هذا الاتجاه يعرف الإبداع بأنه "أفكار تتصف أنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة ترتيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة".
- **نتاج جديد**: ينظر إلى الإبداع في هذا الاتجاه على أنه شيء جديد يمكن الوصول له عن طريق تفاعل التفكير الذهني للفرد مع البيئة التي تحيط به، ووفق هذا المنظور عرف الإبداع بأنه "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له وبالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه".
- **الشعور بعدم التوازن**: وينظر للإبداع على أنه عملية يمر فيها الفرد المبدع بحالة من الشعور بالحاجة وعدم التوازن.

عرف جلدة وعبوي (٢٠٠٦) الإبداع بأنه "عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها".

بشكل عام هناك أطر ذهنية محددة استخدمها الباحثون في دراسة وتحليل مفهوم الإبداع الفردي لخصها أبو تايه (٢٠٠٣) بأربع أطر أساسية : الإبداع الفردي على أساس الخصائص الشخصية للفرد Individual Characteristics، والإبداع على أساس السمات الشخصية للفرد Individual Traits، والإبداع على أساس السلوك، والإبداع على أساس المنتج النهائي.

يعرف إليني وزملائه (Eline et al,2007) السلوك الإبداعي بأنه "يشمل كل الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد وتقديم وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي". ويعرفه السالم (١٩٩٩) بأنه "السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة، وأنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية". وينظر إليه على أنه النشاط المميز والمتجسد في واحد أو أكثر من الممارسات الإدارية التالية:

- تبني التغيير والمساهمة في نشره.
- استخدام أو توظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل.
- عدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكير الفرد.
- القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل.
- المساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر.
- حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية .

٢-١-٣-١ أبعاد السلوك الأبداعي:

اقترح كليسين وستريت (Klesen and Street,2001) نموذجا لتحليل السلوك الإبداعي الفردي يحوي خمسة أبعاد أساسية، ملخصة بالأتي:

- **استكشاف الفرص Opportunity Exploration**: وهو السلوك الفردي الذي يهتم باكتشاف الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها.
- **توليد الأفكار Generativity**: وهي السلوك الموجه باتجاه خلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيير على مستوى المنظمة والأفراد والعمليات والمنتجات النهائية للتنظيم.
- **التحقيق التقويمي Formative Investigation**: وهو السلوك الذي يعنى بالتحقق العلمي من الأفكار والحلول والآراء المطروحة.

- **التحدي Championing**: وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها.
- **التطبيق Application**: وهو السلوك الذي يتضمن إدخال الإبداع ومتابعته للتأكد من أنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية التنظيمية والإنتاجية.

أشار إتلي وأوكيف (Ettlie and O'Keefe,1982) إلى أن أهم الأبعاد التي تعمل على تنمية وتطوير السلوك الإبداعي للعاملين هي :

- **القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات**: أي قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بشأن المشاكل التي يمر فيها بالوقت المناسب، بالإضافة إلى الإمكانية في التعرف على المشكلات والبحث عن الحلول الابتكارية.
- **القدرة على التغيير**: وتعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول إلى مجالات في غير تخصصه.
- **روح المجازفة**: وهي رغبة الفرد في القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية، وتخصيص الأموال لذلك، وحب العمل مع أفراد يمتلكون روح المجازفة.
- **سعة الاتصالات**: امتلاك الفرد الحرية والرغبة في نقل المعلومات الواردة من الآخرين وتفسيرها وتطوير العلاقات الشخصية مع العاملين في المنظمة.
- **تشجيع الإبداع**: ويعبر عن حب التعرف على الأفكار الجديدة ونقدها وتشجيع المقترحات التي يقدمها الآخرون والابتعاد عن الروتين.

٢-١-٤ التمكين والدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي:

لا يمكن للأفراد أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي وخاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود وبكثرة الروتين والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ من هو داخل الهيكل التنظيمي وتعاقب من هو خارجه. ويرى فيكيو(Vecchio,1991) ضرورة إيجاد المناخ الداعم على الإبداع، حيث أن البيئة المناسبة للإبداع تعد حيوية لتشجيع العاملين للإبداع، واقترح العوامل الآتية لدعم وتشجيع المبادرات الإبداعية:

- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الاتصال ضمن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- التسامح مع العاملين وقبول واستيعاب الواقع.

- منح الاستقلالية الذاتية للعاملين.
- تخصيص جوائز للمبدعين.
- استخدام الأساليب المختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين.

وأشار العميان (٢٠٠٢) إلى عدة ممارسات تساعد في تنمية الإبداع، ملخصة بالآتي:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحق.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم.
- دراسة الأفكار الجديدة جيدا والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

يذكر جلدة وعبوي (٢٠٠٦) أن المنظمات التي توفر الأوضاع المناسبة للعمل والمناخ الثقافي للتفكير الخلاق تهتم بما يلي:

- **تخصيص وقت مناسب للتفكير**: حيث تجعل المنظمة وقت التفكير نوعا من سياسة مكتوبة ضمن خطة المنظمة.
- **المشاركة الحقيقية**: إن الأفراد في المنظمات التي تشجع الإبداع يعتبرون أنفسهم أجزاء مهمة من نظام متكامل، وأن أفكارهم ستؤخذ بصورة جدية.
- **التسامح أثناء الإخفاق**: إذ أن ذلك يساعد الأفراد على السعي والبحث لاكتشاف الفرص.

وتتلخص الظروف التي تعمل على تنمية وتطوير السلوك الإبداعي بالآتي:

- **العوامل الحافزة للعمل:** وذلك من خلال إشعار العاملين بأهميتهم وإمكانية الإدارة في مكافأة المبدع.
- **سعة الاتصالات:** ويكون ذلك من خلال تمكين العاملين من الاتصال فيما بينهم لعرض ومناقشة الأفكار.
- **طبيعة التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين**: يجب أن تتسم علاقة المسئول مع العاملين بالتسامح.
- **طريقة اتخاذ القرارات**: وذلك بالاعتماد على القرارات الجماعية والاهتمام بالجانب الإنساني والجانب الموضوعي على حد سواء.

٢-٢ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بإجراء مسح للأدبيات السابقة بواسطة الحاسوب في موضوع البحث، ووجد ندرة واضحة في الدراسات العربية التي تبحث في مفهوم التمكين، وكذلك الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة مجتمعة كما تناولتها الدراسة، ويمكن تصنيف الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث على النحو التالي:

٢-٢-١ الدراسات العربية:

أجرى ذياب وزملائه (١٩٩٥) دراسة بعنوان "**التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع**" هدفت إلى التعرف على مدى التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والهيكل التنظيمي وأثره على الإبداع. وقد تم استخدام استبانه لقياس العلاقة بين المتغيرات لعينة مكونة (١١٤) مديراً في (١٤) منظمة عراقية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها كان وجود علاقة معنوية بين الإبداع وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي. وعدم وجود تأثير للتوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في الإبداع.

أجرى السالم (١٩٩٩) دراسة بعنوان "**العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية**" هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين أبعاد تصميم الوظيفة (تنوع المهارة، وأهمية المهمة، وهوية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية الداخلية، والتغذية العكسية الخارجية) وأبعاد السلوك الإبداعي (سعة الاتصالات، واتخاذ القرارات (حل المشكلات وتبني التغيير)، والمجازفة وتحمل المخاطر، وتشجيع وتجسيد الإبداع) في المنشآت العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق. تم استخدام استبانه لقياس العلاقة بين المتغيرين ووزعت على (٢٠٠) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة احصائية إيجابية بين أبعاد متغيرات تصميم الوظيفة (ماعدا بعد تنوع المهارة) ومتغيرات السلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها تدعيم ومساندة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

في دراسة أجراها أبو تايه (٢٠٠٣) بعنوان "**العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى**" تهدف إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القائد ومصادر قوته الفردية (القوة القانونية، وقوة المكافأة، وقوة الإجبار، وقوة الجاذبية، وقوة المعرفة) وأبعاد السلوك الإبداعي (استكشاف الفرص، والحركية الفكرية، الاختبار العلمي، والتحدي، والتطبيق) في خمسة شركات صناعية كبرى مدرجة تحت قطاع التعدين والطاقة في الأردن. وتم توزيع (٤٨٧) استبانه على مجتمع الدراسة وعينته وتم دراسة وتحليل (٤٣٠)

استبانه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين حيث كان بعدي (قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة) يربطهما علاقة ايجابية إحصائية ايجابية وقوية بأبعاد السلوك الإبداعي، كما كان البعدين (قوة الشرعية وقوة المكافأة) يرتبطان بعلاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية تكاد تقترب فيها (قيمة بيتا من الصفر) وبين السلوك الابداعي الفردي، كما كانت القوة القسرية تربطها علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية مع السلوك الإبداعي الفردي. وأوصت الدراسة بتشجيع القادة وتدريبهم لزيادة قدرتهم في استخدام مصادر القوة الايجابية التي تشجع على السلوك الإبداعي لدى العاملين والابتعاد عن مصادر القوة التي لها تأثير سلبي على السلوك الإبداعي.

أجرت اليعقوب (٢٠٠٤) دراسة بعنوان" **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها**" هدفت إلى اختبار الـــعلاقة بين ثقة الموظف بالمدير (العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) وإدراكه للتمكين بأبعاده (المعنى، والمقدرة، والاستقلالية وحرية الاختيار، والتأثير)، وتم تحليل (٢٤٩) استبانه وزعت على موظفي وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها من غير شاغلي المناصب الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين مستوى التمكين ودرجة ثقة الموظف بالمدير، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات تناولت ضرورة التركيز على البعد الأخلاقي في القطاع العام وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.

أجرى التميمي والخشالي (٢٠٠٤) دراسة بعنوان "**السلوك الإبداعي للمديرين وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية**" هدفت للتعرف على مدى التأثير لأبعاد السلوك الإبداعي للمديرين (حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقدرة على التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإدارة) على أبعاد الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، والنوعية، والابتكارية، والتسليم، والمرونة). وتم استخدام اســــتبانه كأداة للدراسة وزعت على عينة غرضيه غير عشوائية (معتمدا على حجم المنظمة وعدد العاملين فيها) مكونة من (١٠٠) مدير ينتمون إلى ثمانية شركات، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل والدراسة (٦٩) استبانه. وتوصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد السلوك الإبداعي وكذلك أبعاد الميزة التنافسية كانت متوفرة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية معنوية متباينة بين غالبية إبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية، وأوضحت الدراسة بأن أبعاد (حل المشكلات، وسعة الاتصالات، قدرة الإدارة على التغيير، وتشجيع الإدارة) من أبعاد السلوك الإبداعي يؤثروا على جميع أبعاد الميزة التنافسية، فيما لم تبين نتائج الدراسة وجود تأثير لروح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي

على جميع أبعاد الميزة التنافسية، وتضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها إعطاء الاهتمام لعمل المديرين بهامش مخاطرة اكبر مع تخصيص الأموال والموارد المتاحة وتكوين لجان مختصة مهمتها جمع الأفكار الجديدة وتبنيها، بالإضافة إلى تشجيع النقاش والحوار وتوفير المعلومات اللازمة وإعادة هيكلة الأنشطة والعمليات بشكل أكثر مرونة.

أجرى البشابشة (٢٠٠٥) دراسة بعنوان "**أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية**" هدفت إلى تحديد مصادر ضغوط العمل (صراع الدور، وغموض الدور، ونوعية العمل، وكمية العمل، والنمو الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والظروف الشخصية للعاملين، والبيئة الداخلية) لدى الأفراد العاملين في شركة البوتاس الأردنية وتأثيرها في أبعاد السلوك الإبداعي (حل المشكلات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصال، وتشجيع الإبداع). وتم استخدام استبانه وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٢٥٠) مفردة أخضع منها (٢٣٣) استبانه للدراسة والتحليل. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات العاملين لمصادر ضغوط العمل جاءت مرتفعة وكانت ترتيبها تنازلياً (النمو الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء، ونوعية العمل، والبيئة الداخلية، والظروف الشخصية، وغموض الدور، وصراع الدور، وكمية العمل، والعلاقة مع الزملاء) وأن هناك علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر ضغوط العمل وأبعاد السلوك الإبداعي. كما توصلت الدراسة إلى أن السلوك الإبداعي في الشركة كان متوسطا وقد احتل تشجيع الإبداع المرتبة الأولى، وروح المجازفة المرتبة الأخيرة. كما وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها إيجاد اليه مناسبة لمشاركة العاملين في مناقشة مشاكلهم وخلق مناخ تنظيمي صحي يساعد على خلق سلوكيات إبداعية بالإضافة الى ضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل تشجيعهم على إظهار السلوك الإبداعي.

أجرى ملحم (Melhem,2005) دراسة بعنوان "**مقومات ذات أثر هام في تمكين الموظف: في فنادق الخمس نجوم في الأردن**" هدفت إلى تحديد أثر المعرفة والإتصال والمعلومات والحوافز كمقومات أساسية لتمكين الموظف المباشر في فنادق الخمس نجوم في الأردن، إضافة إلى قياس أثرها على رضا الموظف. وتم استخدام استبانه بالإضافة إلى المقابلات الشخصية ،وكانت عينة الدراسة (٩٥) مفردة في (١٠) فنادق أردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثيرا واضحا لتبادل المعلومات وتوفرها وتوفر الحوافز المناسبة وتوفر المعرفة الكافية لدى الموظف على مستوى التمكين لديه. كما بينت الدراسة علاقة ايجابية وقوية بين تمكين الموظف ومستوى الرضا الذي يتمتع فيه في العمل. وأوصت الدراسة بضرورة فهم واشتراك الموظفين والإدارة بعملية التمكين، بالإضافة إلى ضرورة التزام الموظفين ودعم الإدارة لهم لتنفيذ مسؤوليات العمل.

أجرى الحراحشة والهيتي (٢٠٠٦) دراسة بعنوان" **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية**" هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين) نحو أثر أبعاد التمكين (معنى العمل، والقدرة، والاستقلالية، والأثر) والدعم التنظيمي في أبعاد السلوك الإبداعي (حل المشكلات، والمبادأة وتحمل المخاطر، والتفكير الابتكاري)،كما هدفت الى توضيح العلاقة بين طبيعة العمل وبين التمكين والدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي. وتم توزيع (٥٠٠) استبانه على العينة العشوائية، وتم دراسة وتحليل (٢٣٥) استبانه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) على السلوك الإبداعي إلا أن الدلالة الإحصائية الايجابية التي تربط التمكين بالسلوك الإبداعي أقوى من الدلالة الإحصائية الايجابية التي تربط الدعم التنظيمي بالسلوك الإبداعي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة العمل (مهندسين، وفنيين، وإداريين) والتمكين الإداري والدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع قدرات الشركة التنافسية.

٢-٢-٢ الدراسات الأجنبية:

في دراسة آيسينبيرجير وزملاؤه (Eisenberger et al,1990) بعنوان "**الدعم التنظيمي المدرك واجتهاد الموظف، وولاءه، وابتكاره**" هدفت الى التعرف على أثر الدعم التنظيمي على أداء الموظفين والتزامهم وابتكارهم. وتم جمع البيانات اللازمة للتحليل الاحصائي من خلال استبانه صممت لقياس العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (الدعم التنظيمي) ومتغيرات الدراسة التابعة (الأداء ،والولاء، والإبتكار)، حيث وزعت على عينة مكونة من (٢٤٧) مفردة في ست منظمات مختلفة. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة. وأوصت الدراسة بضروة تقديم الدعم التنظيمي للموظفين لتلبية حاجاتهم ومكافئة جهودهم لما له من ضرورة لنمو ونجاح المنظمات من خلال اعادة النظر في التعليمات الحكومية والعقود التي تقلل من الدعم التنظيمي للموظفين، وزيادة الرواتب، والتأمين الصحي، والإثراء الوظيفي، واللامركزية في اتخاذ القرارات.

في دراسة أجراها دينتون وكليمان (Denton and Kleiman,2001) بعنوان "**مدة الخدمة كوسيط للعلاقة بين الاستقلالية والرضا الوظيفي**" تهدف إلى معرفة أثر مدة الخدمة كوسيط على استقلالية العمل كبعد من أبعاد التمكين الأربعة التي اقترحها توماس وفيلثاوز (Thomas and Velthouse,1990) والرضا الوظيفي. وتم استخدام استبانه لقياس متغيرات الدراسة (الاستقلالية، والرضا الوظيفي، ومدة الخدمة) وزعت على عينة مؤلفة من (٧٦) عامل إنتاج. وتوصلت الدراسة

إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين مدة خبرة العامل وبين متغير الاستقلالية، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين الاستقلالية والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستقلالية لدى عمال الإنتاج كلما زادت مدة خدمتهم كونها ستزيد الرضا الوظيفي لهم، وعدم منح عمال الإنتاج الجدد أي برامج تمكين كونها مكلفة جدا حتى يكونوا جاهزين لها.

في دراسة شيبتون وزملاؤه (Shipton et al,2001) بعنوان "**التمكين في الشركات الصناعية: شرط مسبق للتعلم التنظيمي الفعال**" تهدف إلى معرفة أثر التمكين (المعنى، والكفاية، والاستقلالية، والأثر) على صياغة قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي الفعال. وتم جمع البيانات من خلال مقابلات واستبانه لـ(٢٥٨٣) مفردة لعام ١٩٩٣ وعام ١٩٩٥ (Time Series Data) من مجتمع الدراسة المكون من (٢٨) شركة صناعية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط هام وإيجابي بين تمكين العاملين (١٩٩٣) وتطوير آليات التعليم – مؤشر على نزعة المنظمة للتعلم – (١٩٩٥)، بما معناه أن الموظفين الممكنين والذين يمتلكون الحرية والاستقلالية في الحكم وتنظيم أعمالهم يتعلمون بفاعلية أكثر ويدعمون المبادرات لتحسين نوعية التعليم في منظماتهم بما يزيد من فاعلية تعلم المنظمة ككل.

في دراسة شيلتون (Shelton,2002) بعنوان "**الموظفون، والمشرفون، والتمكين في القطاع العام: دور ثقة الموظف**" هدفت إلى اختبار العلاقة بين ثقة الموظف (العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في مديره وإدراكه لأبعاد التمكين (المعنى، والكفاية، والأثر، والخيار)، وتم استخدام استبانه وزعت على (١٥٠٠) موظف في دائرتي الصحة والخدمة المدنية في أربعة ولايات أمريكية من خلال البريد الالكتروني وتم استجابة (٢٨٧) مفرد على الاستبيانات الموزعة. وتم دراسة وتحليل (٢٠٦) استبانات. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين الثقة والتمكين وأن ثقة الموظف بمديره من أهم العوامل المساعدة في التمكين.

في دراسة ديمتريادز وكوفيدو (Dimtriades and Kufidu,2004) بعنوان "**الفرد، والعمل، وخصائص المنظمة والبيئة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي**" تهدف إلى اختبار العلاقة بين الخصائص الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة)، والمكانة الإدارية، والخواص التنظيمية (حجم المنظمة)، ومتغيرات بيئية (نوع الصناعة أو الخدمة) على أبعاد التمكين النفسي (المعنى، والخيار، والقدرة/المنافسة، والأثر)، وتم توزيع استبانه على (١٦٣) طالب موظفين في اثنتين من المؤسسات التعليمية في اليونان، وتم دراسة وتحليل (١٥٤) استبانه، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين كل من (العمر، والخبرة، والمنزلة الإدارية، وحجم المنظمة) والتمكين ، والى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الجنس، ونوع الصناعة أو الخدمة).

أجرى ليو (Liu,2004) دراسة بعنوان "**الدعم التنظيمي المدرك: ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية بنتائج العمل المهمة**" هدفت الى التعرف على دور الدعم التنظيمي بنتائج العمل المهمة من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية (مستوى الراتب، وفرص تطوير العمل، والعلاقات الوظيفية- الإجتماعية، والعلاقات مع القادة). وتم تحليل (١٩٣) استبانه تحليلاً احصائياً وزعت في الأصل على العمال والمشرفين في احدى شركات تكنولوجيا المعلومات الكبرى. وتوصلت الدراسة الى ان نتائج العمل المهمة مرتبطة ارتباطا ايجابيا مع الدعم التنظيمي المدرك، فالمستوى العالي من الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين والمشرفين يؤدي الى انخفاض معدل ترك العمل، وزيادة الالتزام، ومبادلة المنظمة بمستوى أداء أفضل.

في دراسة هالفيورسين (Halveorsen,2005) بعنوان "**تحقيق الرضا الوظيفي والتمكين للمشرفين في مواقع أعمال البناء السكنية**" هدفت إلى فهم العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أهم العناصر الأساسية التي تساهم وتؤدي إلى كل من الرضا الوظيفي والتمكين طبقاً لأراء المشرفين في مواقع أعمال بناء المساكن في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم توزيع (٤٠٠) استبانه من خلال البريد، وتم دراسة وتحليل (١٢٢) استبانه. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تمكين المشرفين والرضا الوظيفي لديهم ، وكـــانت خمسة عناصر أساسية تساهم في الرضا الوظيفي حسب أراء المشرفين تنازلياً (الاعتراف والتقدير، والتعويض المالي، وبيئة العمل، وفرص التقدم، والمنافع والفوائد)، وكانت أكثر خمسة عناصر أساسية تقود إلى التمكين حسب أراء عينة الدراسة (الحرية والإستقلالية، والمشاركة بالمعلومات، والتدريب، والسلطة والقوة، ودعم الإدارة).

في دراسة أجراها تورفي (Turvey,2006) بعنوان "**التأثير على ابتكار العاملين من خلال مبادرات التمكين الهيكلية**" هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات الإدارة ومبادراتها للتمكين الهيكلي ، والتمكين النفسي، وإبداع الموظف في شركة التصنيع الأسترالية - والتي تحوي (١١) مصنع في استراليا ومصنع واحد في نيوزلندا -. وتم توزيع (١٣٥٠) استبانه على عينة الدراسة، وتم دراسة وتحليل (٧٥٦) استبانه. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات الإدارة ومبادراتها للتمكين الهيكلي (المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات) وبين عناصر الإبداع (صنع الاقتراحات وتطبيقها) من خلال شعور الموظف بزيادة تمكينه النفسي. وأوصت الدراسة بعدة ممارسات إدارية لا بد أن تتبناها المنظمات التي تشجع على إبداع موظفيها مثل مشاركة العاملين بالمعلومات وعملية صنع القرارات الإدارية، والاستفادة من مزايا تصميم العمل.

في دراسة كريشنا (Krishna,2007) بعنوان "**التمكين النفسي والولاء التنظيمي**" هدفت إلى اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والولاء التنظيمي (الولاء العاطفي: أن تكون أهدافهم مرتبطة بأهداف المنظمة، و(الولاء المعياري:درجة تمسك الموظفين بالمنظمة والبقاء فيها)، وتم استخدام استبانة مينون (Menon) لقياس التمكين النفسي واستبانه مير وألين (Meyer and Allen) لقياس الولاء، وتم توزيعها على (٥٠٠) مفردة من العاملين في سبعة شركات هندية لتطوير البرمجيات. حيث تم استجابة (٢٦١) مفردة، وتم دراسة وتحليل (٢٣٥) استبانه. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تمكين الموظفين والولاء العاطفي من جهة وتمكين الموظفين والولاء المعياري من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تمكين العاملين من خلال إشعارهم بالسيطرة على المصادر واتخاذ القرارات وتهيئة المناخ التنظيمي وتوجيه البرامج التدريبية والتطويرية لهذه الغايات.

٢-٢-٣ الخلاصة:

لاحظ الباحث من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة عموماً أهمية مفهوم التمكين وارتباطه الإيجابي بزيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم وزيادة ولائهم وتعزيز ثقتهم بالإدارة وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، وارتباطه الإيجابي بالسلوك الإبداعي، ومدى أهمية دعم المنظمة للتمكين والإبداع على حد سواء.

كما لاحظ الباحث بوجود وفرة في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، إلا أن الدراسات السابقة العربية التي تبحث في مفهوم التمكين في القطاع العام كانت نادرة.

كما لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة قد تناولت دراسة علاقة التمكين مع متغير واحد كعلاقة التمكين بالولاء، أوعلاقة التمكين بالخصائص الديموغرافية، أوالتعلم، أوالثقة، أومصادر ضغوط العمل، أو أخذ بعداً واحداً من أبعاد التمكين.

تناولت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات هي التمكين والدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي، وهي بذلك تتشابه مع دراسة تورفي (Turvey,2006) ودراسة الحراحشة والهيتي (٢٠٠٦) إلا هناك فروقات جوهرية تتمثل في تناول هذه الدراسة للتمكين في القطاع العام في محافظات الشمال، كما أضافت (**بُعد الثقة**) كبعد خامس من أبعاد التمكين لم تتناولاه الدراستين السابقتين، بالإضافة إلى **اعتماد الأبعاد الخمسة** للسلوك الابداعي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمجازفة وتحمل المخاطر، وسعة الاتصالات، والقابلية للتغيير، وتشجيع وتحسين الابداع) والتي اقترحها إتلي وأوكيف (Ettlie and O'keefe,1982) بدلا من اعتماد الثلاثة أبعاد (حل المشكلات، والمبادأة

والمخاطرة، والتفكير الابتكاري) التي اقترحها فيكيو(Vecchio,1991)، وهي بذلك قد تكون من الدراسات الأكثر الشمولية التي تتناول التمكين في القطاع العام على المستوى العربي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والتحليل والمناقشة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والتحليل والمناقشة

٣-١ المبحث الأول: منهجية الدراسة

٣-١-١ إسلوب الدراسة:

استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي ، وذلك بالاعتماد على نوعين من المصادر، هما:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل بالرجوع إلى الأدبيات المختلفة واستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات وعلى شبكة الانترنت وذلك من أجل بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل بجمع المعلومات من مصدرها (مجتمع الدراسة) بواسطة استبانه طورها الباحث بهدف تحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

٣-١-٢ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المديريات في القطاع العام الأردني في محافظات إقليم الشمال (اربد، وجرش، وعجلون، والمفرق) والذين يشكلون أغلبية أعضاء المجالس التنفيذية في محافظاتهم والبالغ عددهم الإجمالي (١٥٢) مديراً حسب الكشوفات الواردة من دواوين المحافظات الأربعة. وقد تم توزيع استبانات الدراسة عليهم جميعاً مباشرة من قِبل الباحث وثلاثة مساعدين في شهر اب من عام ٢٠٠٨. وقد تم بفضل المثابرة والمتابعة الحثيثة وتعاون أفراد مجتمع الدراسة من استرجاع (١١٢) استبانه من أصل (١٥٢) كان قد تم توزيعها. وبعد تدقيق الاستبانات لم تستبعد أية واحدة وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي – كما يبين الجدول رقم (٢) – حيث مثلت ما نسبته (٧٣,٧%) من مجتمع الدراسة.

٣-١-٣ مراحل تطوير أداة الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري وبعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات في الدراسات السابقة قام الباحث بتطوير استبانه بهدف تحليلها إحصائياً كأداة لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين والدعم التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) من جهة، ومعرفة أية

فروقات إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لأراء عينة الدراسة حول المتغيرات المستقلة الأساسية والمتغير التابع تعزى للمتغيرات المستقلة الفرعية (الخصائص الديموغرافية والوظيفية) لإختبار فرضيات الدراسة وبالتالي قبولها أو رفضها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يلي توضيح أداة الدراسة:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات عن المتغيرات المستقلة الفرعية (الديموغرافية والوظيفية) عن جميع مفردات عينة الدراسة والمتمثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، وعدد سنوات الخبرة كمدير مديرية.

جدول رقم (٢) أعداد مدراء مديريات اقليم الشمال، وأعداد الاستبانات الموزعة والمسترجعة**

المحافظة	عدد اعضاء المجلس التنفيذي	عدد مدراء المديريات في المجلس	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاستبانات المسترجعة
اربد	٥٨	٥١	٥١	٤٢	%٨٢,٣
المفرق	٤٤	٣٨	٣٨	٢١	%٥٥,٣
جرش	٣٧	٣٤	٣٤	٢٨	%٨٢,٤
عجلون	٣٤	٢٩	٢٩	٢١	%٧٢,٥
المجموع	١٧٣	١٥٢	١٥٢	١١٢	%٧٣,٧

* يحوي المجلس التنفيذي في المحافظة عدد من مدراء الشركات والمؤسسات الخاصة بالإضافة الى مدراء مديريات القطاع العام ويكون محافظ المحافظة هو رئيس المجلس (أنظر الملحق رقم (٣)).

** (المصدر: دواوين محافظات اقليم الشمال).

الجزء الثاني: يتألف هذا الجزء من من ثلاث مجالات موزعة على (٥٤) عبارة مثلت المتغيرات المستقلة الرئيسية (التمكين، والدعم التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الابداعي)، وكانت كالتالي:

١. **مجال التمكين:** تقيسه العبارات (١-٢٠) الموزعة كالتالي:

- العبارات (١-١٦) تقيس أبعاد التمكين الأربعة الذي اقترحها توماس وفيلثاوز(Thomas and Velthouse,1990)، وطورت مقياسها سبريتزر (Spreitzer,1995)، وكانت العبارات (١-٤) تقيس بعد معنى العمل، والعبارات (٥-٨) تقيس بعد الكفاءة، والعبارات (٩-١٢) تقيس بعد الاستقلالية، والعبارات (١٣-١٦) تقيس بعد الأثر.

- العبارات (١٧-٢٠) تقيس بعد الثقة Trust التي طور مقياسها ويتين وزملائه (Whetten et al,1996).

٢. **مجال الدعم التنظيمي:** تقيسه العبارات (٢١-٣١)، وتم الاستعانه هنا بإستبانة جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لقياس مستوى الرضا والتفاعل لدى الموظفين، ومدى دعم المنظمة لمبادرات الموظفين الإبداعية، بالإضافة إلى فيكيو(Vecchio,1991) وجلدة وعبوي (٢٠٠٦).

٣. **مجال السلوك الإبداعي:** تقيسه العبارات (٣٢-٥٤) من خلال أبعاده الخمسة التي طور مقياسها إتلي وأوكيف (Ettlie and O'keefe,1982)، وكانت الفقرات (٣٢-٣٥) تقيس بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات، والفقرات (٣٦-٤٠) التي تقيس بعد المجازفة وتحمل المخاطر، والفقرات (٤١-٤٦) تقيس بعد سعة الاتصالات، والفقرات (٤٧-٤٩) تقيس بعد القابلية للتغيير، والفقرات (٥٠-٥٤) تقيس بعد تشجيع وتحسين الإبداع.

صنفت الإجابات بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Lickert Points Fifth Rating Scale بهدف قياس أراء مجتمع الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) للإجابة التي تتفق واختيارهم سواء كانت موافق بشدة، أو موافق، أو موافق بدرجة متوسطة، أو غير موافق، أو غير موافق بشدة.

الجزء الثالث: يتألف هذا الجزء من ثلاث أسئلة مفتوحة وضعت من اجل بيان الواقع الفعلي لتطبيق مفهوم التمكين والدعم التنظيمي والسلوك الابداعي في المنظمات العامة الأردنية من وجهة نظر مديري مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن.

٣-١-٤ الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

٣-١-٤-١ صدق الأداة:

هدفت هذه العملية إلى التأكد من أن المقياس الذي استخدم في هذه الدراسة (أداة الدراسة) يقيس فعليا ما ينبغي قياسه من اختبار الصدق الظاهري التي تم استخدامه في هذه الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض الاستبانه على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسمي الإدارة العامة وإدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك للتحقق من صدق الاستبانه، وتم الأخذ بآرائهم واستبعدت العبارات غير الملائمة وإضيفت العبارات الملائمة وعدلت بعض العبارات.

٣-١-٤-٢ ثبات الأداة:

ويقصد فيه إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة القياس نفسها على الأفراد نفسهم في نفس الظروف. لذلك تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ الفا (Cronbach alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة (التمكين والدعم التنظيمي)، والمتغير التابع (السلوك الإبداعي). حيث بلغت قيمة الفا لمتغير التمكين (٠,٨٦٨)، ولمتغير الدعم التنظيمي بلغت (٠,٩٢١) ، ولمتغير السلوك الإبداعي بلغت (٠،٩٣٢) وهذه القيم مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وربما يعود السبب في ارتفاع قيمة الثبات الى كون عينة الدراسة متجانسة نوعاً ما من خلال المستوى الاداري لهم، ونظام الخدمة المدنية الذي يحكم شؤونهم، وطبيعة أعمالهم كونهم جميعاً مدراء مديريات قطاع عام. والجدول رقم (٣) يبين معامل الثبات لمتغيرات الدراسة.

يجدر الذكر هنا أن الاستبيانات الأصلية الواردة في اللغة الانجليزية في دراسة سبريتزر (Spreitzer,1995) لقياس أبعاد التمكين، وفي دراسة إتلي وأوكيف (Ettlie and O'keefe,1982) لقياس أبعاد السلوك الإبداعي، قد أثبتن درجتي مصداقية وثبات عالية، والكثير من الدراسات السابقة في هذين المتغيرين قد استعانوا فيهما.

ففي دراسة أجرتها سبريتزير (Sprietzer,1995) بعنوان **"التمكين النفسي في موقع العمل: الأبعاد، المقياس والمصداقية"** هدفت إلى إيجاد مقياس متعدد الأبعاد للتمكين النفسي في بيئة العمل من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات المختلفة السابقة المتعلقة بالتمكين، واعتمد بشكل أساسي على العناصر الأربعة التي وضعها توماس وفيلثاوز (Thomas and Velthouse,1990)، وتم اختيار عينتين منفصلتين لاختبار ثبات النموذج، تحوي العينة الأولى على (٣٩٣) مديراً اختيروا عشوائياً من أفضل (٥٠) شركة صناعية، والعينة الثانية تحوي (١٢٨) موظف من شــركات التامين اختيروا على أساس عشوائي طبقي، وتوصلت الدراسة إلى ثبات مصداقية النموذج المحتوي على أربعة أبعاد (المعنى، والأثر، والكفاية، والاختيار).

جدول رقم (٣) معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach alpha)

إسم المتغير	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
التمكين	٠,٨٦٨
الدعم التنظيمي	٠,٩٢١
السلوك الابداعي	٠,٩٣٢

٣-١-٥ الأساليب التحليلية الإحصائية المستخدمة :

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة المختلفة والتحقق من فرضياتها وللإجابة عن أسئلتها، قام الباحث بترميز الاستبانه بحيث حصل توزيع ليكرت الخماسي على درجات الموافقة التالية:

- ١ = غير موافق أبدا.
- ٢ = غير موافق.
- ٣ = موافق بدرجة متوسطة.
- ٤ = موافق.
- ٥ = موافق بدرجة عالية.

كما أعطى الباحث التدرج التالي للوسط الحسابي لنتائج الإجابات المختلفة، وذلك من أجل فهم هذه النتائج:

- ١ – اقل من ٢,٥ موافق بمستوى منخفض.
- ٢,٥ – اقل من ٣,٥ موافق بمستوى متوسط.
- ٣,٥ – ٥ موافق بمستوى عال.

تم استخدام الأساليب الإحصائية الأتية وذلك بعد إدخال بيانات الاستبانات للحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS):

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic): وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات، والنسب المئوية، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation): وذلك من أجل اختبار علاقة المتغيرات المستقلة (التمكين، والدعم التنظيمي) في المتغير التابع.
- تحليل التباين المتعدد المتدرج (Step Wise Regresion) لقياس كم يفسر كل متغير من المتغيرات المستقلة (التمكين، والدعم التنظيمي) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك من اجل بيان أية فروقات إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لأراء عينة الدراسة حول المتغيرات المستقلة الأساسية والمتغير التابع تعزى للمتغيرات المستقلة الفرعية (الخصائص الديموغرافية والوظيفية).

- اختبار توكي (Tukey Test): وذلك من أجل بيان الفروقات البعدية التي أظهرها تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند مستوى دلالة معنوية (α ≤ ٠,٠٥).

٣-١-٦ محددات الدراسة :

لقد واجه الباحث محددات متعددة أثناء القيام بإجراء الدراسة منها:

- تدني مستوى نسبة الاسترجاع لأداة الدراسة من محافظة المفرق، إذ بلغت نسبة الاسترجاع فقط (٥٥,٣%) من الاستبانات الموزعة في المحافظة.
- تدني نسبة الإجابة على الاسئلة المفتوحة في أداة الدراسة حيث بلغت نسبة الاستبانات التي تحوي اجابات عليها فقط (٤٤,٦%) من الاستبانات التي خضعت للتحليل.
- قد تعكس إجابة عينة الدراسة ما يجب أن يكون عليه الوضع وليس وصفاً للواقع.
- ندرة وقلة الدراسات التي تربط العوامل (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي).
- الأسئلة في أداة الدراسة موجهة لتقييم المدراء أنفسهم وبالتالي قد يكون هنالك تحيز.
- إقتصرت الدراسة على مديري مديريات القطاع العام الأردني في إقليم الشمال فقط.

المبحث الثاني: التحليل والمناقشة

يتضمن هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في إطار الأسئلة والفرضيات التي تم تحديدها مسبقاً. حيث يبدأ الباحث بتقديم وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية. ثم يلي ذلك عرض تحليلي موسع وشامل لأسئلة الدراسة وفرضياتها، ومناقشة نتائجها.

٣-٢-١ خصائص عينة الدراسة:

من خلال هذا الجزء سيتم التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: الجنس، والعمر ، والمؤهل العلمي، ومكان العمل ، وعدد سنوات الخبرة كمدير مديرية.

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	١٠٨	%٩٦,٤
	أنثى	٤	%٣,٦
المجموع		١١٢	%١٠٠
العمر	٣٠ – ٣٩ سنة	٨	%٧,١
	٤٠ – ٤٩ سنة	٧٢	%٦٤,٣
	٥٠ سنة فأكثر	٣٢	%٢٨,٦
المجموع		١١٢	%١٠٠
المؤهل العلمي	دراسات عُليا	٣٤	%٣٠,٤
	بكالوريوس	٧٨	%٦٩,٦
المجموع		١١٢	%١٠٠
مكان العمل	اربد	٤٢	%٣٧,٤
	المفرق	٢١	%١٨,٨
	جرش	٢٨	%٢٥
	عجلون	٢١	%١٨,٨
المجموع		١١٢	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٤٩	%٤٣,٨
	٦ -١٠ سنوات	٢٦	%٢٣,٢
	١١ سنة فأكثر	٣٧	%٣٣
المجموع		١١٢	%١٠٠

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن نسبة الذكور (٩٦,٤%) ونسبة الاناث (٣,٦%) من عينة الدراسة، وهذا يعكس نسبة تدني مشاركة المرأة الأردنية بشكل كبير في تسلم إدارة المديريات في

القطاع العام الأردني مقارنة بالذكور، ولذلك فقد استثنى الباحث متغير الجنس من التحليل الاحصائي لقلة نسبة الإناث. ويشير كذلك إلى أن أعلى نسبة تمثيل كانت للفئة العمرية (٤٠ – ٤٩) حيث بلغت (٦٤,٣%)، وهذا مؤشر حقيقي على جدية الحكومة الأردنية لمشاركة الشباب الأردني بالعملية التنموية. ويلاحظ كذلك أن نسبة حاملي الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) يشكلون أعلى نسبة (٦٩,٦%) من عينة الدراسة، وهذا منعكس من تطبيق نص المادة (١٧/ب) من نظام الخدمة المدنية الأردني المحددة للحد الأدنى للمؤهل العلمي لتولي المهام القيادية والإشرافية بالشهادة الجامعية الأولى. كما شكل تمثيل مدراء مديريات محافظة اربد ما نسبته (٣٧,٤%) من العينة. وشكلت الفئة (٥ سنوات فأقل) لمتغير سنوات الخبرة ما نسبته (٤٣,٨%).

٣-٢-٢ إجابات اسئلة الدراسة:

تم اختبار التمكين كبناء متكامل، ومن خلال أبعاده الخمسة للإجابة على سؤالي الدراسة التاليين الخاصين بالتمكين من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التمكين على حدة، ولكل بعد من أبعاد التمكين وفقراته على حدة.

إجابة السؤال الأول:

"ما المستوى العام لتمكين مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟"

يبين الجدول رقم (٥) ان المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس مستوى توفر التمكين كان مرتفعا (٤,٣٥) درجة على سلم "ليكرت" المكون من خمس درجات، وبإنحراف معياري متدني بلغ (٠,٣٦٢) وبأهمية نسبية بلغت (٨٧%)، مما يدل أن شعور مدراء المديريات بالتمكين عالي، وإن إجاباتهم جاءت متوافقة ومتجانسة فيما بينهم. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بسبب المستوى الإداري لعينة الدراسة وطبيعة وظائفهم القيادية والإشرافية كمدراء مديريات عامة وهذا ما دل عليه تدني مستوى الانحراف المعياري (٠،٣٦٢).

حصلت جميع الفقرات التي تقيس متغير التمكين على درجة موافقة عالية فتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين أعلى متوسط حسابي (٤,٧٩) وبإنحراف معياري (٠,٤١) وبأهمية نسبية (٩٥,٨%) للفقرة رقم (١) (عملي مهم جدا بالنسبة لي)، وأدنى متوسط حسابي (٣,٧٣) درجة على سلم "ليكرت" المكون من خمس درجات وبإنحراف معياري (٠,٩٦) وبأهمية نسبية (٧٤,٦%) للفقرة رقم (١٢) (لدي حرية كبيرة في رفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها). ولعل هذه النتيجة يمكن توقعها مسبقا من خلال المفهوم السائد لأهمية العمل في القطاع العام لدى المجتمع الأردني من خلال المزايا التي قد تتوفر في هذا القطاع وبخاصة اعتقادهم بديمومة الوظيفة واستمرارها والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي فيها أكثر من القطاع الخاص. بالإضافة

الى القوانين والأنظمة والتعليمات الكثيرة التي تحكم عمل الموظفين والتي في الأغلب تكون محددة وغير مرنة.

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات التمكين

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	١. عملي مهم جداً بالنسبة لي.	٤,٧٩	٠,٤١	٩٥,٨%	عالي
٢	٨. لدي القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذات العلاقة بمهام عملي.	٤,٧٥	٠,٤٧	٩٥%	عالي
٣	٣. أشعر بأهميتي الشخصية عند ممارسة عملي.	٤,٦٨	٠,٥٤	٩٣,٦%	عالي
٤	٥. أثق بقدراتي الشخصية على إنجاز عملي بشكل فعال.	٤,٦٧	٠,٤٩	٩٣,٤%	عالي
٥	٧. أتقن المهارات الأساسية لإنجاز عملي بشكل فعال.	٤,٦٤	٠,٥٧	٩٢,٨%	عالي
٦	٦. لدي القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الطارئة.	٤,٦٣	٠,٥٢	٩٢,٦%	عالي
٧	٤. أستنفذ جميع طاقاتي في انجاز عملي.	٤,٥٩	٠,٥٦	٩١,٨%	عالي
٨	٨. أمارس نشاطات وظيفية ذات معنى وقيمة لي شخصيا لإنسجامها مع قيمي وخصائصي الشخصية.	٤,٥٤	٠,٥٧	٩٠,٨%	عالي
٩	١٥. لدي تأثير كبير على ما يحدث في جماعة عملي.	٤,٣٧	٠,٧٦	٨٧,٤%	عالي
١٠	١٦. أساهم في تطوير منظمتي على المدى البعيد.	٤,٣٥	٠,٦٤	٨٧%	عالي
١١	١٧. لدي ثقة بالزملاء الذين يعملون معي.	٤,٣٤	٠,٧٢	٨٦,٨%	عالي
١٢	١٠. أقرر بنفسي طريقة انجاز عملي.	٤,٢١	٠,٧٦	٨٤,٢%	عالي
١٣	١٣. أترك أثرا كبيرا على ما يحدث في منظمتي.	٤,١٩	٠,٧٣	٨٣,٨%	عالي
١٤	١٨. أثق بقدرة زملائي على مشاركتهم لي بالمعلومات الهامة.	٤,١٥	٠,٧٩	٨٣%	عالي
١٥	٩. امتلك مستوى عال من الاستقلالية في تحديد كيفية تنفيذ عملي.	٤,١٤	٠,٧٦	٨٢,٨%	عالي
١٦	١٤. يؤخذ رأيي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في منظمتي.	٤,١١	٠,٧٦	٨٢,٢%	عالي
١٧	١١. لدي الحرية في استخدام مبادراتي الشخصية عند ممارسة عملي.	٤,٠٥	٠,٧٦	٨١%	عالي
١٨	٢٠. اعتقد أن زملائي يهتمون بشؤوني الوظيفية والخاصة.	٤,٠١	٠,٨٣	٨٠,٢%	عالي
١٩	١٩. أثق بقدرة زملائي على الإيفاء بوعودهم لي.	٣,٩٨	٠,٦٨	٧٩,٦%	عالي
٢٠	١٢. لدي حرية كبيرة في رفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها.	٣,٧٣	٠,٩٦	٧٤,٦%	عالي
	متغير التمكين	٤,٣٥	٠,٣٦٢	٨٧%	عالي

إجابة السؤال الثاني:

"ما الترتيب التنازلي لمستوى توفر الأبعاد الخمسة للتمكين (الأثر، والمعنى، والإستقلالية، والكفاءة، والثقة)؟"

يبين الجدول رقم (٦) ان الأبعاد الخمسة للتمكين متوفرة بدرجة عالية، فتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين أعلى متوسط حسابي (٤,٦٨) درجة على سلم "ليكرت" المكون من خمس درجات بأهمية نسبية بلغت (٩٣,٦%) وبإنحراف معياري (٠,٤١٣) لبعد الكفاءة، وأدنى متوسط حسابي (٤,٠٣) بأهمية نسبية بلغت (٨٠,٦%) وبإنحراف معياري (٠,٦١٠) لبعد الإستقلالية. ولعل هذه النتيجة منطقية يمكن توقعها مسبقا من خلال النظر الى الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة والمستوى الإداري. والعمل في القطاع العام الذي تحكمه الانظمة والتعليمات.

احتل بعد معنى العمل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٦٥) وبإنحراف معياري (٠,٣٩٣)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد الأثر بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبإنحراف معياري (٠,٥٧٢)، واحتل المرتبة الرابعة بعد الثقة بمتوسط حسابي (٤,١٢) وبإنحراف معياري (٠,٥٩٢).

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن ابعاد التمكين

الترتيب حسب الأهمية	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	بُعد الكفاءة.	٤,٦٨	٠,٤١٣	%٩٣,٦	عالي
٢	بُعد معنى العمل.	٤,٦٥	٠,٣٩٣	%٩٣	عالي
٣	بُعد الأثر.	٤,٢٥	٠,٥٧٢	%٨٥	عالي
٤	بُعد الثقة.	٤,١٢	٠,٥٩٢	%٨٢,٤	عالي
٥	بُعد الإستقلالية.	٤,٠٣	٠,٦١٠	%٨٠,٦	عالي
	التمكين ككل	**٤,٣٥**	**٠,٣٦٢**	**%٨٧**	**عالي**

فيما يلي سيتم تفصيل فقرات كل بُعد من أبعاد التمكين، ويبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الكفاءة أعلى متوسط حسابي بين ابعاد التمكين الأخرى (٤,٦٨) توفرا بأهمية نسبية (٩٣,٦%) وبإنحراف معياري (٠,٤١٣)، مما يدل على درجة موافقة عالية على توفره وتوافق إجابات العينة وتجانسها.

احتلت الفقرة رقم (٨) (لدي القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذات العلاقة بمهام عملي) المرتبة الاولى ما بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٥) وبإنحراف معياري (٠,٤٧). وجاءت الفقرة رقم (٥) (أثق بقدراتي الشخصية على إنجاز عملي بشكل فعال) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٦٧) وبإنحراف معياري (٠,٤٩). وأحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٧) (أتقن المهارات الأساسية لإنجاز عملي بشكل فعال) بمتوسط حسابي (٤,٦٤) وبإنحراف معياري (٠,٥٧). وجاءت الفقرة رقم (٦) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٦٣) وبإنحراف معياري (٠,٥٢).

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بُعد الكفاءة

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	٨. لدي القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذات العلاقة بمهام عملي.	٤,٧٥	٠,٤٧	%٩٥	عالي
٢	٥. أثق بقدراتي الشخصية على إنجاز عملي بشكل فعال.	٤,٦٧	٠,٤٩	%٩٣,٤	عالي
٣	٧. أتقن المهارات الأساسية لإنجاز عملي بشكل فعال.	٤,٦٤	٠,٥٧	%٩٢,٨	عالي
٤	٦. لدي القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الطارئة.	٤,٦٣	٠,٥٢	%٩٢,٦	عالي
	بُعد الكفاءة	**٤,٦٨**	**٠,٤١٣**	**%٩٣,٦**	**عالي**

أما بالنسبة لبُعد معنى العمل يبين الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات البُعد بأهمية نسبية بلغت (%٩٣) والذي احتل المرتبة الثانية من بين أبعاد التمكين الأخرى بمتوسط حسابي (٤,٦٥) وبإنحراف معياري (٠,٣٩٣)، مما يدل على درجة موافقة عالية على توفره، وتوافق إجابات العينة وتجانسها.

واحتلت الفقرة رقم (١) (عملي مهم جدا بالنسبة لي) المرتبة الاولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٩) وبإنحراف معياري (٠,٤١). وجاءت الفقرة رقم (٣) (أشعر بأهميتي الشخصية عند ممارسة عملي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٦٨) وبإنحراف معياري (٠,٥٤). وأحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) (أستنفذ جميع طاقاتي في انجاز عملي) بمتوسط

حسابي (٤,٥٩) وبإنحراف معياري (٠,٥٦). وجاءت الفقرة رقم (٢) (أمارس نشاطات وظيفية ذات معنى وقيمة لي شخصياً لإنسجامها مع قيمي وخصائصي الشخصية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وبإنحراف معياري (٠,٥٧).

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بُعد معنى العمل

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	١. عملي مهم جداً بالنسبة لي.	٤,٧٩	٠,٤١	٩٥,٨%	عالي
٢	٣. أشعر بأهميتي الشخصية عند ممارسة عملي.	٤,٦٨	٠,٥٤	٩٣,٦%	عالي
٣	٤. أستنفذ جميع طاقاتي في انجاز عملي.	٤,٥٩	٠,٥٦	٩١,٨%	عالي
٤	٢. أمارس نشاطات وظيفية ذات معنى وقيمة لي شخصياً لإنسجامها مع قيمي وخصائصي الشخصية.	٤,٥٤	٠,٥٧	٩٠,٨%	عالي
	بُعد معنى العمل	**٤,٦٥**	**٠,٣٩٣**	**٩٣%**	**عالي**

ويبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الأثر والذي احتل المرتبة الثالثة من بين أبعاد التمكين الأخرى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) دل على درجة موافقة عالية على توفره بأهمية نسبية (٨٥%)، وبإنحراف معياري (٠,٥٧٢) دل على توافق إجابات العينة وتجانسها.

احتلت الفقرة رقم (١٥) (لدي تأثير كبير على ما يحدث في جماعة عملي) المرتبة الاولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٧) وبإنحراف معياري (٠,٧٦). واحتلت الفقرة رقم (١٦) (أساهم في تطوير منظمتي على المدى البعيد) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وبإنحراف معياري (٠,٦٤). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٣) (أترك أثرا كبيرا على ما يحدث في منظمتي) بمتوسط حسابي (٤,١٩) وبإنحراف معياري (٠,٧٦). وجاءت الفقرة رقم (١٤) (يؤخذ رأيي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في منظمتي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,١١) وبإنحراف معياري (٠,٧٦).

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بُعد الأثر

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	١٥. لدي تأثير كبير على ما يحدث في جماعة عملي.	٤,٣٧	٠,٧٦	%٨٧,٤	عالي
٢	١٦. أساهم في تطوير منظمتي على المدى البعيد.	٤,٣٥	٠,٦٤	%٨٧	عالي
٣	١٣. أترك أثراً كبيراً على ما يحدث في منظمتي.	٤,١٩	٠,٧٣	%٨٣,٨	عالي
٤	١٤. يؤخذ رأيي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في منظمتي.	٤,١١	٠,٧٦	%٨٢,٢	عالي
	بُعد الأثر	**٤,٢٥**	**٠,٥٧٢**	**%٨٥**	**عالي**

يبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الثقة والذي احتل المرتبة الرابعة من بين أبعاد التمكين الأخرى بمتوسط حسابي (٤,١٢) دالا على درجة موافقة عالية على توفره، وبإنحراف معياري (٠,٥٩٢) دل على توافق إجابات العينة وتجانسها.

واحتلت الفقرة رقم (١٧) (لدي ثقة بالزملاء الذين يعملون معي) المرتبة الاولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤) وبإنحراف معياري (٠,٧٢). واحتلت الفقرة رقم (١٨) (أثق بقدرة زملائي على مشاركتهم لي بالمعلومات الهامة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٥) وبإنحراف معياري (٠,٧٩). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٠) (اعتقد أن زملائي يهتمون بشؤوني الوظيفية والخاصة) بمتوسط حسابي (٤,٠١) وبإنحراف معياري (٠,٨٣). وجاءت الفقرة رقم (١٩) (أثق بقدرة زملائي على الإيفاء بوعودهم لي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وبإنحراف معياري (٠,٦٨).

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بُعد الثقة

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	١٧. لدي ثقة بالزملاء الذين يعملون معي.	٤,٣٤	٠,٧٢	%٨٦,٨	عالي
٢	١٨. أثق بقدرة زملائي على مشاركتهم لي بالمعلومات الهامة.	٤,١٥	٠,٧٩	%٨٣	عالي
٣	٢٠. اعتقد أن زملائي يهتمون بشؤوني الوظيفية والخاصة .	٤,٠١	٠,٨٣	%٨٠,٢	عالي
٤	١٩. أثق بقدرة زملائي على الإيفاء بوعودهم لي.	٣,٩٨	٠,٦٨	%٧٩,٦	عالي
	بُعد الثقة	٤,١٢	٠,٥٩٢	%٨٢,٤	**عالي**

يبين الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الإستقلالية والذي احتل المرتبة الأخيرة من بين أبعاد التمكين الأخرى بأهمية نسبية بلغت (٨٠,٦%) بمتوسط حسابي (٤,٠٣) دالاً على درجة موافقة عالية على توفره، وبإنحراف معياري (٠,٦١٠) دالاً على توافق إجابات العينة وتجانسها.

واحتلت الفقرة رقم (١٠) (أقرر بنفسي طريقة انجاز عملي) المرتبة الاولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١) وبإنحراف معياري (٠,٧٦). واحتلت الفقرة رقم (٩) (أمتلك مستوى عال من الاستقلالية في تحديد كيفية تنفيذ عملي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٤) وبإنحراف معياري (٠,٧٦). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١١) (لدي الحرية في استخدام مبادراتي الشخصية عند ممارسة عملي) بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وبإنحراف معياري (٠,٧٦). وجاءت الفقرة رقم (١٢) (لدي حرية كبيرة في رفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وبدرجة توفر عالية، وبإنحراف معياري (٠,٩٦).

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بُعد الإستقلالية

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	١٠. أقرر بنفسي طريقة انجاز عملي.	٤,٢١	٠,٧٦	%٨٤,٢	عالي
٢	٩. أمتلك مستوى عال من الاستقلالية في تحديد كيفية تنفيذ عملي.	٤,١٤	٠,٧٦	%٨٢,٨	عالي
٣	١١. لدي الحرية في استخدام مبادراتي الشخصية عند ممارسة عملي.	٤,٠٥	٠,٧٦	%٨١	عالي
٤	١٢. لدي حرية كبيرة في رفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها.	٣,٧٣	٠,٩٦	%٧٤,٦	عالي
	بعد الإستقلالية	٤,٠٣	٠,٦١٠	%٨٠,٦	**عالي**

إجابة السؤال الثالث:

"ما المستوى العام للدعم التنظيمي المقدم لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟".

للإجابة على هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الدعم التنظيمي منفردة وللمجال ككل.

يبين الجدول رقم (١٢) ان المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس الدعم التنظيمي كان مرتفعا (٣,٧٠) على سلم "ليكرت" المكون من خمس درجات بأهمية نسبية (٧٤%) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧١٢). ويمكن تفسير هذه النتيجة بالجهود الحكومية المتخذة للدعم التنظيمي كإيجاد المظلة التشريعية لتطبيق سياسات الدعم للإبداع والتميز من خلال إيجاد المادتين رقم (٣٤،٣٥) لزيادة التميز والابداع ومكافئة الموظف المثالي في نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧ التي لم تكن موجودة في نظام الخدمة المدنية السابق رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢. وتبني سياسات دعم للتمكين من خلال الحث على تفويض الصلاحيات وتبسيط الاجراءات على حد سواء. وهذا ظاهر من خلال فقرات الدراسة على الرغم ان الفقرات (٢٤، ٣١،٢٥) كانت فيها درجة الموافقة متوسطة ولاترقى لمستوى الفقرات الأخرى.

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات الدعم التنظيمي

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	٢١. أشارك في إعداد خطط العمل وآلياته في منظمتي.	٤,١٢	٠,٨٧	%٨٢,٤	عالي
٢	٢٨. تأخذ إدارة منظمتي أفكاري بعين الاعتبار وبالأهمية التي تستحق.	٣,٨٧	٠,٨٥	%٧٧,٤	عالي
٣	٢٣. هناك تواصل دائم ذو اتجاهين بين الموظفين وادارة المنظمة من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل (الاجتماعات، واللقاءات، وغيرها...).	٣,٨٧	٠,٩٦	%٧٧,٤	عالي
٤	٢٧. يسود جو من التسامح في منظمتي بين ادارتها وموظفيها.	٣,٨٦	٠,٩٠	%٧٧,٢	عالي
٥	٣٠. يشجعني نظام المكافآت في منظمتي على الإبداع.	٣,٧٤	١,٠٨	%٧٤,٨	عالي
٦	٢٩. تهتم ادارة منظمتي بتحقيق الأهداف العامة ولا تعطي أهمية كبيرة للإجراءات الروتينية إذا اقتضى الأمر.	٣,٧٣	٠,٨٢	%٧٤,٦	عالي
٧	٢٢. توفر منظمتي التدريب اللازم لي لتطوير قدراتي ومهاراتي المرتبطة بأداء مهامي.	٣,٧١	١,٠١	%٧٤,٢	عالي
٨	٢٦. تقوم منظمتي بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل واللجان...وغيرها.	٣,٦٩	٠,٩٠	%٧٣,٨	عالي
٩	٢٤. تقوم ادارة منظمتي بدعم وتطوير موظفيها من خلال توفير الموارد اللازمة مثل (الوقت، والمخصصات المالية، وغيرها...).	٣,٤٦	٠,٨٩	%٦٩,٢	متوسط
١٠	٢٥. تدعم إدارة منظمتي نشاطات الابتكار والابداع لدى الموظفين.	٣,٤٦	٠,٩٩	%٦٩,٢	متوسط
١١	٣١. تكرم مؤسستي المبدعين من خلال احتفالات رسمية تخصص لهذه الغاية.	٣,١٠	١,١٥	%٦٢	متوسط
	متغير الدعم التنظيمي	٣,٧٠	٠,٧١٢	%٧٤	**عالي**

إجابة السؤال الرابع:

"ما المستوى العام للسلوك الإبداعي لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟".

من اجل الإجابة على هذا السؤال فقد قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والأهمية النسبية والانحراف المعياري للسلوك الإبداعي ككل ولأبعاده الخمسة كلٍ على حدا.

يبين الجدول رقم (١٣) ان المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس السلوك الإبداعي كان مرتفعا (٤,١٨) على سلم "ليكرت" المكون من خمس درجات، وبإنحراف معياري متدني بلغ (٠,٤٨٤) وبأهمية نسبية بلغت (٨٣,٦%)، مما يدل أن سلوك مدراء المديريات الإبداعي عالي، وإن إجاباتهم جاءت متوافقة ومتجانسة فيما بينهم.

جاءت الفقرة رقم (٤١)(أمتلك سمعة وظيفية طيبة بين زملائي) بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (٤,٧٤) وبإنحراف معياري (٠,٤٦)، يليها الفقرة رقم (٥٤) (أشجع الموظفين ليكونوا مبدعين) بالمرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وبإنحراف معياري (٠,٦٨).

وجاءت الفقرتين (٤٦، ٣٨) (أستعمل علاقاتي الشخصية لأستحوذ على المهام المتميزة عالية المخاطرة، و أفضل القيام بمهام ذات مخاطر غير مألوفة) بدرجات موافقة متوسطة بلغ متوسطاتها الحسابية (٣,٤٤، ٣,٤٢) وبإنحرافات معيارية (١,٠٢، ٠,٩٧) على التوالي.

إجابة السؤال الخامس:

"ما الترتيب التنازلي لأبعاد السلوك الإبداعي المتوفرة (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمجازفة وتحمل المخاطرة، وسعة الاتصالات، والقابلية للتغيير، وتشجيع وتحسين الإبداع) لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن؟".

يبين الجدول رقم (١٤) ان الأبعاد الخمسة للسلوك الإبداعي متوفرة بدرجة عالية، فتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين أعلى متوسط حسابي (٤,٣٣) بأهمية نسبية (٨٦,٦%) وبإنحراف معياري (٠,٦٢) لبعد القابلية للتغيير وأدنى متوسط حسابي (٤,٠٠) بأهمية نسبية (٨٠%) وبإنحراف معياري (٠,٦١) لبعد المجازفة وتحمل المخاطرة.

واحتل بعد تشجيع وتحسين الإبداع المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٠) بأهمية نسبية (٨٦%) وبإنحراف معياري (٠,٥٩). وجاء بالمرتبة الثالثة بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٤,١٩) بأهمية نسبية (٨٣,٨) وبإنحراف معياري (٠,٥٩). واحتل المرتبة الرابعة بعد سعة الاتصالات بمتوسط حسابي (٤,١٣) بأهمية نسبية (٨٢,٦%) وبإنحراف معياري (٠,٦١).

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات السلوك الإبداعي

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	٤١. أمتلك سمعة وظيفية طيبة بين زملائي.	٤,٧٤	٠,٤٦	%٩٤,٨	عالي
٢	٥٤. أشجع الموظفين ليكونوا مبدعين.	٤,٤٧	٠,٦٨	%٨٩,٤	عالي
٣	٤٨. أسعى للحصول على منزلة وظيفية أفضل من خلال قيامي بمهامي بصورة مبدعة.	٤,٤٥	٠,٦٨	%٨٩	عالي
٤	٤٤. أمتلك القدرة على تفسير المعلومات الواردة الى قسمي من الاقسام الأخرى.	٤,٤٤	٠,٥٧	%٨٨,٨	عالي
٥	٤٠. أعتمد على نفسي أكثر من اعتمادي على الأخرين بالقيام بالمهام الصعبة.	٤,٤١	٠,٦٨	%٨٨,٢	عالي
٦	٤٢. أساهم بتعقيبات ومناقشات مفيدة في اجتماعات الموظفين.	٤,٤٠	٠,٥٩	%٨٨	عالي
٧	٥٢. املك القدرة على الإشراف على أناس مبدعين.	٤,٣٩	٠,٧١	%٨٧,٨	عالي
٨	٥١. أقدم الدعم للاقتراحات التي يطرحها زملائي.	٤,٣٧	٠,٦٨	%٨٧,٤	عالي
٩	٤٩. أسعى لأكون المبادر الأول في تطبيق الأفكار الجديدة.	٤,٣٦	٠,٧٠	%٨٧,٢	عالي
١٠	٣٣. أسعى دائما الى الكشف عن المشكلات التي تعيق انجاز عملي وحلها.	٤,٣٣	٠,٧٣	%٨٦,٦	عالي
١١	٣٤. أسعى دائما للمشاركة في حل المشكلات التي تعيق الأخرين في انجاز أعمالهم.	٤,٣٢	٠,٧٣	%٨٦,٤	عالي
١٢	٣٥. أبحث عن المهام المبعثرة في عملي وأنظمها.	٤,٢٩	٠,٧٦	%٨٥,٨	عالي
١٣	٣٦. أتحمل المخاطر لأداء المهام المتعلقة بعملي.	٤,٢٥	٠,٧٨	%٨٥	عالي
١٤	٤٧. أفضل استخدام طرق جديدة باستمرار.	٤,٢٠	٠,٧٧	%٨٤	عالي
١٥	٥٠. أوفر لنفسي الوقت الكافي لمتابعة الأفكار الجديدة.	٤,١٤	٠,٨٠	%٨٢,٨	عالي
١٦	٥٣. أتيح للموظفين تجاوز الروتين التنظيمي إذا اقتضت متطلبات العمل.	٤,١٣	٠,٧٤	%٨٢,٦	عالي
١٧	٤٥. لدي علاقات شخصية مفيدة لإنجاز مهامي مع أشخاص وخبراء من خارج منظمتي.	٤,١١	٠,٩٠	%٨٢,٢	عالي
١٨	٣٩. أستفيد الى اعلى حد من المعلومات المتوفرة القليلة في اتخاذ القرارات الهامة.	٤,١٠	٠,٧٠	%٨٢	عالي
١٩	٣٧. أفضل العمل في فريق عمل مناطه فيه المهام عالية المخاطرة.	٣,٨٢	٠,٩٥	%٧٦,٤	عالي
٢٠	٣٢. أتخذ عادة القرارات المتعلقة بعملي في فترات قصيرة نسبية رغم أهميتها.	٣,٧٩	٠,٩٥	%٧٥,٨	عالي
٢١	٤٣. أناقش مسئولي من أجل ترقيتي بشكل مفتوح.	٣,٦٧	٠,٨١	%٧٣,٤	عالي
٢٢	٤٦. أستعمل علاقاتي الشخصية لأستحوذ على المهام المتميزة عالية المخاطرة.	٣,٤٤	١,٠٢	%٦٨,٨	متوسط
٢٣	٣٨. أفضل القيام بمهام ذات مخاطر غير مألوفة.	٣,٤٢	٠,٩٧	%٦٨,٤	متوسط
	متغير السلوك الإبداعي	٤,١٨	٠,٤٨٤	%٨٢,٦	**عالي**

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن أبعاد السلوك الإبداعي

الترتيب حسب الأهمية	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	بعد القابلية للتغيير.	٤,٣٣	٠,٦٢	٨٦,٦%	عالي
٢	بعد تشجيع وتحسين الإبداع.	٤,٣٠	٠,٥٩	٨٦%	عالي
٣	بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات.	٤,١٩	٠,٥٩	٨٣,٨%	عالي
٤	بعد سعة الاتصالات.	٤,١٣	٠,٤٨	٨٢,٦%	عالي
٥	بعد المجازفة وتحمل المخاطرة.	٤,٠٠	٠,٦١	٨٠%	عالي
	السلوك الإبداعي	**٤,١٨**	**٠,٤٨**	**٨٢,٦%**	**عالي**

فيما يلي تحليل لفقرات كل بُعد من أبعاد السلوك الإبداعي:

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بُعد القابلية للتغيير

الترتيب حسب الأهمية	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	٤٨. أسعى للحصول على منزلة وظيفية أفضل من خلال قيامي بمهامي بصورة مبدعة.	٤,٤٥	٠,٦٨	٨٩%	عالي
٢	٤٩. أسعى لأكون المبادر الأول في تطبيق الأفكار الجديدة.	٤,٣٦	٠,٧٠	٨٧,٢%	عالي
٣	٤٧. أفضل استخدام طرق جديدة باستمرار.	٤,٢٠	٠,٧٧	٨٤%	عالي
	بعد القابلية للتغيير	**٤,٣٣**	**٠,٦٢**	**٨٦,٦%**	**عالي**

يبين الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد القابلية للتغيير والذي احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد السلوك

الإبداعي الأخرى بمتوسط حسابي (٤,٣٣) بأهمية نسبية (٨٦,٦%) دل على درجة موافقة عالية على توفره، وبإنحراف معياري (٠,٦٢) دالاً على توافق إجابات العينة وتجانسها.

واحتلت الفقرة رقم (٤٨) (أسعى للحصول على منزلة وظيفية أفضل من خلال قيامي بمهامي بصورة مبدعة) المرتبة الاولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥) وبإنحراف معياري (٠,٦٨). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤٧) (أفضل استخدام طرق جديدة باستمرار) بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبإنحراف معياري (٠,٧٧).

جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد تشجيع وتحسين الإبداع

الترتيب حسب الأهمية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	٥٤. أشجع الموظفين ليكونوا مبدعين.	٤,٤٧	٠,٦٨	٨٩,٤%	عالي
٢	٥٢. املك القدرة على الإشراف على أناس مبدعين.	٤,٣٩	٠,٧١	٨٧,٨%	عالي
٣	٥١. أقدم الدعم للاقتراحات التي يطرحها زملائي.	٤,٣٧	٠,٦٨	٨٧,٤%	عالي
٤	٥٠. أوفر لنفسي الوقت الكافي لمتابعة الأفكار الجديدة.	٤,١٤	٠,٨٠	٨٢,٨%	عالي
٥	٥٣. أتيح للموظفين تجاوز الروتين التنظيمي إذا اقتضت متطلبات العمل.	٤,١٣	٠,٧٤	٨٢,٦%	عالي
بُعد تشجيع وتحسين الإبداع		**٤,٣٠**	**٠,٥٩**	**٨٦%**	**عالي**

يبين الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد تشجيع وتحسين الإبداع والذي احتل المرتبة الثانية من بين أبعاد السلوك الإبداعي الأخرى بمتوسط حسابي (٤,٣٠) بأهمية نسبية (٨٦%) وبإنحراف معياري (٠,٥٩)، مما يدل على درجة موافقة عالية على توفره، وتوافق إجابات العينة وتجانسها.

واحتلت الفقرة رقم (٥٤) (أشجع الموظفين ليكونوا مبدعين) المرتبة الاولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٧) وبإنحراف معياري (٠,٦٨). وجاءت الفقرة رقم (٥٣) (أتيح للموظفين تجاوز الروتين التنظيمي إذا اقتضت متطلبات العمل) بالمرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (٤,١٣) بإنحراف معياري (٠,٧٤).

جدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد سعة الاتصالات

الترتيب حسب الأهمية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	٤١. أمتلك سمعة وظيفية طيبة بين زملائي.	٤,٧٤	٠,٤٦	%٩٤,٨	عالي
٢	٤٤. أمتلك القدرة على تفسير المعلومات الواردة الى قسمي من الاقسام الأخرى.	٤,٤٤	٠,٥٧	%٨٨,٨	عالي
٣	٤٢. أساهم بتعقيبات ومناقشات مفيدة في اجتماعات الموظفين.	٤,٤٠	٠,٥٩	%٨٨	عالي
٤	٤٥. لدي علاقات شخصية مفيدة لإنجاز مهامي مع أشخاص وخبراء من خارج منظمتي.	٤,١١	٠,٩٠	%٨٢,٢	عالي
٥	٤٣. أناقش مسئولي من أجل ترقيتي بشكل مفتوح.	٣,٦٧	٠,٨١	%٧٣,٤	عالي
٦	٤٦. أستعمل علاقاتي الشخصية لأستحوذ على المهام المتميزة عالية المخاطرة.	٣,٤٤	١,٠٢	%٦٨,٨	متوسط
	بُعد سعة الاتصالات	**٤,١٣**	**٠,٤٨**	**%٨٢,٦**	**عالي**

يبين الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات سعة الاتصالات والذي احتل المرتبة الثالثة من بين أبعاد السلوك الإبداعي الأخرى بمتوسط حسابي (٤,١٣) وأهمية نسبية (%٨٢,٦) وبإنحراف معياري (٠,٤٨)، مما يدل على درجة موافقة عالية على توفره، وتوافق إجابات العينة وتجانسها.

واحتلت الفقرة رقم (٤١) (أمتلك سمعة وظيفية طيبة بين زملائي) المرتبة الاولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٤) وبإنحراف معياري (٠,٤٦). واحتلت المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٤٤) وبإنحراف معياري (١,٠٢) الفقرة (٤٦) (أستعمل علاقاتي الشخصية لأستحوذ على المهام المتميزة عالية المخاطرة).

جدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد المجازفة وتحمل المخاطرة

الترتيب حسب الأهمية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	٤٠. أعتمد على نفسي أكثر من اعتمادي على الآخرين بالقيام بالمهام الصعبة.	٤,٤١	٠,٦٨	%٨٨,٢	عالي
٢	٣٦. أتحمل المخاطر لأداء المهام المتعلقة بعملي.	٤,٢٥	٠,٧٨	%٨٥	عالي
٣	٣٩. استفيد الى اعلى حد من المعلومات المتوفرة القليلة في اتخاذ القرارات الهامة.	٤,١٠	٠,٧٠	%٨٢	عالي
٤	٣٧. أفضل العمل في فريق عمل مناطه فيه المهام عالية المخاطرة.	٣,٨٢	٠,٩٥	%٧٦,٤	عالي
٥	٣٨. أفضل القيام بمهام ذات مخاطر غير مألوفة.	٣,٤٢	٠,٩٧	%٨٦,٤	متوسط
بُعد المجازفة وتحمل المخاطرة		**٤,٠٠**	**٠,٦١**	**%٨٠**	**عالي**

يبين الجدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد المجازفة وتحمل المخاطرة الذي احتل المرتبة الأخيرة من بين أبعاد السلوك الإبداعي الأخرى بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وبأهمية نسبية (٨٠%) وبإنحراف معياري (٠,٦١)، مما يدل على درجة موافقة عالية على توفره، وتوافق إجابات العينة وتجانسها.

احتلت الفقرة رقم (٤٠) (أعتمد على نفسي أكثر من اعتمادي على الآخرين بالقيام بالمهام الصعبة) المرتبة الاولى بين الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤١) وبإنحراف معياري (٠,٦٨). وجاءت الفقرة رقم (٣٨) (أفضل القيام بمهام ذات مخاطر غير مألوفة) بالمرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٤٢) بإنحراف معياري (٠,٩٧).

٣-٢-٣ اختبار الفرضيات :

٣-٢-٣-١ علاقة التمكين بالسلوك الإبداعي :

من اجل بيان اثر التمكين في السلوك الابداعي صاغ الباحث الفرضية التالية:

الفرضية الأولى:

"يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ايجابية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) بين تمكين الموظفين والسلوك الإبداعي".

للتحقق من مدى صحة الفرضية، تم احتساب عامل الإرتباط بين المتوسط الحسابي العام للتمكين وبين المتوسط الحسابي العام للسلوك الإبداعي، حيث يتضح من الجدول رقم (١٩) أن هناك ارتباطا إيجابيا بينهما (٠,٥٦٥)، ذو دلالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يؤكد صحة الفرضية وقبولها. كما بين الجدول وجود علاقات ارتباطية عند مستويات معنوية مهمة بين المتوسط العام لكل بعد من أبعاد التمكين مع المتوسط العام للسلوك الإبداعي ككل من جهة، وبين المتوسط العام لكل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي مع المتوسط العام للتمكين ككل من جهة أخرى، وبين المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد التمكين مع كل بعد من ابعاد السلوك الإبداعي ما عدا بعد الاستقلالية وبعد المجازفة، وبعد الاستقلالية والقابلية للتغير من جهة ثالثة.

جدول رقم (١٩) معاملات ارتباط بيرسون الخاصة بقياس العلاقة بين أبعاد متغير التمكين وأبعاد متغير السلوك الابداعي

الأبعاد	حل المشكلات	المجازفة	سعة الاتصالات	القابلية للتغيير	تشجيع الابداع	متغير السلوك الابداعي
معنى العمل	**٠,٣٤٩	**٠,٢٤٧	**٠,٣١٦	**٠,٣٧٥	**٠,٣٧٧	**٠,٣٩٦
الكفاءة	**٠,٣٥٩	**٠,٢٤٣	**٠,٣٤٦	**٠,٤١٥	**٠,٤٧٢	**٠,٤٢٨
الاستقلالية	**٠,٢٨٢	٠,١٧٠	**٠,٢٤٣	٠,١٣٩	*٠,٢١٩	**٠,٢٥٣
الأثر	**٠,٥٨٥	**٠,٣٧٥	**٠,٤٣٥	**٠,٤٦١	**٠,٥٢٥	**٠,٥٥٩
الثقة	**٠,٣٧٤	**٠,٣٤٦	**٠,٣٣٧	**٠,٢٦٧	*٠,٢٢٢	**٠,٣٦٧
متغير التمكين	**٠,٥٦٠	**٠,٤٠٣	**٠,٤٧٧	**٠,٤٥٦	**٠,٥٠٢	**٠,٥٦٥

** ذات قيمة احصائية على مستوى دلالة (α≤٠,٠١).

* ذات قيمة احصائية على مستوى دلالة (α≤٠,٠٥).

٣-٢-٣-٢ علاقة الدعم التنظيمي بالسلوك الإبداعي :

من اجل بيان اثر الدعم التنظيمي في السلوك الابداعي صاغ الباحث الفرضية التالية:

الفرضية الثانية:

"يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) بين الدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي".

للتحقق من صحة الفرضية، تم احتساب عامل الإرتباط بين الوسط الحسابي للدعم التنظيمي وبين الوسط الحسابي العام للسلوك الإبداعي، حيث يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن هناك ارتباطاً إيجابياً بينهما (٠,٥٩٢)، ذو دلالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يؤكد صحة الفرضية وقبولها. كما بين الجدول وجود علاقات ارتباطية عند مستويات معنوية مهمة بين المتوسط العام للدعم التنظيمي والمتوسط العام لكل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي على حدا.

جدول رقم (٢٠) معاملات ارتباط بيرسون الخاصة بقياس العلاقة بين متغير الدعم التنظيمي وأبعاد متغير السلوك الابداعي

البُعد / المتغير	حل المشكلات	المجازفة	سعة الاتصالات	القابلية للتغيير	تشجيع الابداع	متغير السلوك الابداعي
متغير الدعم التنظيمي	**٠,٦٠٣	**٠,٤٦٦	**٠,٤٦١	**٠,٤٢٧	**٠,٤٥١	**٠,٥٩٢

** ذات قيمة احصائية على مستوى دلالة (α≤٠,٠١).
* ذات قيمة احصائية على مستوى دلالة (α≤٠,٠٥).

تم استخدام نتائج تحليل التباين المتعدد المتدرج (Step Wise Regression) لبيان كم يفسر كل متغير من المتغيرات المستقلة (التمكين، والدعم التنظيمي) بالمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث إتضح أن المتغيرين المستقلين يفسران ما مقداره (٤٦,٤%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وأن متغير التمكين فسر ما مقداره (٣٥%) من التباين في متغير السلوك الإبداعي، وأن متغير الدعم التنظيمي فسر ما مقداره (١١,٤%) من التباين في متغير السلوك الإبداعي.

٣-٢-٣-٣ أثر المتغيرات الديموغرافية والوظءفية على إتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الدراسة:

من اجل بيان أية اثار للمتغيرات المستقلة الفرعية (الديموغرافية والوظيفية) على أجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية."

٣-٢-٣-٣-١ أثر متغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الدراسة:

من أجل بيان أية فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير العمر، صاغ الباحث الفرضية الفرعية الأولى التالية:

"توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير العمر."

جدول رقم (٢١) تحليل التباين الأحادي لإجابات مدراء المديريات حول (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الابداعي) حسب العمر

المتغير	مجموع المربعات	درجات حرية	قيمة F	مستوى المعنوية
التمكين	٠,١٠٥	١	٠,٣٩٦	٠,٦٧٤
الدعم التنظيمي	٠,١٤٩	١	٠,١٤٥	٠,٨٦٥
السلوك الابداعي	٠,٣٧٨	١	٠,٨٠٤	٠,٤٥٠

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم إجراء تحليل التباين الأحادي حيث أظهر كما هو مبين في الجدول رقم (٢١) ان ليس هناك أية فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير العمر وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية الفرعية

البديلة الأولى "لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير العمر."

٣-٢-٣-٣-٢ أثر متغير المؤهل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الدراسة:

من أجل بيان أية فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى للمؤهل العلمي، صاغ الباحث الفرضية الفرعية الثانية التالية:

"توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

جدول رقم (٢٢) تحليل التباين الأحادي لإجابات مدراء المديريات حول (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الابداعي) حسب المؤهل العلمي

المتغير	مجموع المربعات	درجات حرية	قيمة F	مستوى المعنوية
التمكين	٠,٩١٧	٢	٢,٠٢٧	٠,١٣٧
الدعم التنظيمي	١,٥٦٨	٢	٢,٠٣٥	٠,١٣٦
السلوك الابداعي	١,٧٧٥	٢	٢,٥٤٢	٠,٠٨٣

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي حيث أظهر كما هو مبين في الجدول رقم (٢٢) ان ليس هناك أية فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية الفرعية البديلة الثانية **"لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الابداعي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي."**

٣-٢-٣-٣- أثر متغيرمكان العمل على اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الدراسة:

من أجل بيان أية فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمكان العمل، صاغ الباحث الفرضية الفرعية الثالثة التالية:

"توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير مكان العمل."

جدول رقم (٢٣) تحليل التباين الأحادي لإجابات مدراء المديريات حول (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الابداعي) حسب مكان العمل

المتغير	مجموع المربعات	درجات حرية	قيمة F	مستوى المعنوية
التمكين	٣,٩٧٩	٣	١٣,٥٣١	*٠,٠٠٠
الدعم التنظيمي	٥,٨٦٣	٣	٤,١٨٨	*٠,٠٠٨
السلوك الابداعي	٣,٦٨٦	٣	٥,٩٣٧	*٠,٠٠١

* ذات قيمة احصائية على مستوى دلالة (α≤٠,٠٥).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي حيث أظهر كما هو مبين في الجدول رقم (٢٣) ان هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة " **توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمكان العمل."** وذلك لإرتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمها الجدولية لمتغير مكان العمل في التمكين (١٣,٥٣١)، ولمكان العمل في الدعم التنظيمي (٤,١٨٨)، ولمكان العمل في السلوك الابداعي (٥,٩٣٧). وقد تم استخدام اختبار (توكي) للمقارنات البعدية بين فئات مكان العمل لإجابات مديري المديريات حول المتغيرات (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الابداعي)، وكانت على النحو التالي:

التمكين: يلاحظ من الجدول رقم (٢٤) ان شعور مدراء المديريات في جميع المحافظات بالتمكين جاء بدرجة عالية، واحتل المرتبة الأولى إتجاهات مدراء المديريات في محافظة جرش بمتوسط حسابي (٤,٤٩)، وجاء في المرتبة الثانية إتجاهات مدراء المديريات في محافظة اربد بمتوسط حسابي (٤,٤٣)، واحتلت المرتبة الثالثة إتجاهات مدراء المديريات في محافظة عجلون

بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وجاء في المرتبة الرابعة إتجاهات مدراء المديريات في محافظة المفرق بمتوسط حسابي (٣,٩٦).

جدول رقم (٢٤) نتائج تحليل اختبار Tukey للمقارنات البعدية لفئات مكان العمل لإجابات مدراء المديريات حول التمكين

مكان العمل (I)	المتوسط الحسابي	مكان العمل (J)	المتوسط الحسابي	فروق المتوسطات (I-J)	مستوى المعنوية
اربد	٤,٤٣	المفرق	٣,٩٦	*٠,٤٧	٠,٠٠٠
		جرش	٤,٤٩	-٠,٠٥	٠,٩٠٢
		عجلون	٤,٣٧	٠,٠٦	٠,٨٨١
المفرق	٣,٩٦	اربد	٤,٤٣	*٠,٤٧-	٠,٠٠٠
		جرش	٤,٤٩	*٠,٥٢-	٠,٠٠٠
		عجلون	٤,٣٧	*٠,٤١-	٠,٠٠٠
جرش	٤,٤٩	اربد	٤,٤٣	٠,٠٥	٠,٩٠٢
		المفرق	٣,٩٦	*٠,٥٢	٠,٠٠٠
		عجلون	٤,٣٧	٠,١١	٠,٥٨٧
عجلون	٤,٣٧	اربد	٤,٣٤	٠,٠٦-	٠,٨٨١
		المفرق	٣,٩٦	*٠,٤١	٠,٠٠٠
		جرش	٤,٤٩	٠,١١-	٠,٥٨٧

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة (α≥٠,٠٥).

عند إجراء المقارنات البعدية بطريقة (توكي) بين فئات مكان العمل كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٤) كانت الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية كالتالي:

- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات في اربد ومتوسط اجابات مديري المديريات في المفرق: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات في اربد (٤,٤٣) اما متوسط إجابات مديري المديريات في المفرق (٣,٩٦) لصالح مديري المديريات في اربد، مما يعني أن مديري مديريات إربد أكثر إدراكاً للتمكين من نظرائهم في محافظة المفرق.

- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات في المفرق ومتوسط اجابات مديري المديريات في جرش: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات في المفرق (٣,٩٦) اما متوسط إجابات مديري المديريات في جرش (٤,٤٩) مما يعني أن مدراء المديريات في جرش أكثر إدراكاً للتمكين من نظرائهم في جرش.
- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات في المفرق ومتوسط اجابات مديري المديريات في عجلون: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات في المفرق (٣,٩٦) اما متوسط إجابات مديري المديريات في عجلون (٤,٣٧) مما يعني أن مدراء المديريات في عجلون أكثر إدراكاً للتمكين من نظرائهم في عجلون.

الدعم التنظيمي: يلاحظ من الجدول رقم (٢٤) ان شعور مدراء المديريات في جميع المحافظات بالدعم التنظيمي جاء بدرجة عالية إلا مدراء المديريات في محافظة جرش الذي جاء متوسطا، واحتل المرتبة الأولى إتجاهات مدراء المديريات في محافظة اربد بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وجاء في المرتبة الثانية إتجاهات مدراء المديريات في محافظة عجلون بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، واحتلت المرتبة الثالثة إتجاهات مدراء المديريات في محافظة المفرق بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وجاء في المرتبة الرابعة إتجاهات مدراء المديريات في محافظة جرش بمتوسط حسابي (٣,٣٥).

عند إجراء المقارنات البعدية بطريقة (توكي) بين فئات مكان العمل كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٥) كانت الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية كالتالي:

- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات في اربد ومتوسط اجابات مديري المديريات في جرش: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات في اربد (٣,٩٢) اما متوسط إجابات مديري المديريات في جرش (٣,٣٥) مما يعني أن مديري المديريات في اربد أكثر حصولاً على الدعم التنظيمي مقارنة بنظرائهم في محافظة جرش.

السلوك الابداعي: يلاحظ من الجدول رقم (٢٦) ان السلوك الإبداعي لمدراء المديريات في جميع المحافظات جاء بدرجة عالية. واحتل المرتبة الأولى إتجاهات مدراء المديريات في محافظة اربد بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وجاء في المرتبة الثانية إتجاهات مدراء المديريات في محافظة عجلون بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، واحتلت المرتبة الثالثة إتجاهات مدراء المديريات في محافظة المفرق بمتوسط حسابي (٤,٠١)، وجاء في المرتبة الرابعة إتجاهات مدراء المديريات في محافظة جرش بمتوسط حسابي (٣,٩٥).

عند إجراء المقارنات البعدية بطريقة (توكي) بين فئات مكان العمل كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٥) كانت الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية كالتالي:

- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات في اربد ومتوسط اجابات مديري المديريات في المفرق: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات في اربد (٤,٣٧) اما متوسط إجابات مديري المديريات في المفرق (٤,٠١) مما يعني أن مدراء المديريات في اربد لديهم إتجاهات أعلى نحو الإبداع من نظرائهم في محافظة المفرق.
- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات في اربد ومتوسط اجابات مديري المديريات في جرش: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات في اربد (٤,٣٧) اما متوسط إجابات مديري المديريات في جرش (٣,٩٥) مما يعني أن مدراء المديريات في اربد لديهم إتجاهات أعلى نحو الإبداع من نظرائهم في محافظة جرش.

جدول رقم (٢٥) نتائج تحليل اختبار Tukey للمقارنات البعدية لفئات مكان العمل لإجابات مدراء المديريات حول الدعم التنظيمي

مكان العمل (I)	المتوسط الحسابي	مكان العمل (J)	المتوسط الحسابي	فروق المتوسطات (I-J)	مستوى المعنوية
اربد	٣,٩٢	المفرق	٣,٦٢	٠,٣١	٠,٣٤٤
		جرش	٣,٣٥	*٠,٥٧	٠,٠٠٥
		عجلون	٣,٨٠	٠,١٣	٠,٨٩٧
المفرق	٣,٦٢	اربد	٣,٩٢	٠,٣١-	٠,٣٤٤
		جرش	٣,٣٥	٠,٢٧	٠,٥٢٦
		عجلون	٣,٨٠	٠,١٨-	٠,٨٣٤
جرش	٣,٣٥	اربد	٣,٩٢	*٠,٥٧-	٠,٠٠٥
		المفرق	٣,٦٢	٠,٢٧-	٠,٥٢٦
		عجلون	٣,٨٠	٠,٤٥-	٠,١١٤
عجلون	٣,٨٠	اربد	٣,٩٢	٠,١٣-	٠,٨٩٧
		المفرق	٣,٦٢	٠,١٨	٠,٨٣٤
		جرش	٣,٣٥	٠,٤٥	٠,١١٤

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة (α≤٠,٠٥).

جدول رقم (٢٦) نتائج تحليل اختبار Tukey للمقارنات البعدية لفئات مكان العمل لإجابات مدراء المديريات حول السلوك الابداعي

مكان العمل (I)	المتوسط الحسابي	مكان العمل (J)	المتوسط الحسابي	فروق المتوسطات (I-J)	مستوى المعنوية
اربد	٤,٣٧	المفرق	٤,٠١	*٠,٣٦	٠,٠١٩
		جرش	٣,٩٥	*٠,٤٢	٠,٠٠٢
		عجلون	٤,٢٥	٠,١١	٠,٧٨٥
المفرق	٤,٠١	اربد	٤,٣٧	*٠,٣٦-	٠,٠١٩
		جرش	٣,٩٥	٠,٠٦	٠,٩٧٣
		عجلون	٤,٢٥	٠,٢٥-	٠,٣٠١
جرش	٣,٩٥	اربد	٤,٣٧	*٠,٤٢-	٠,٠٠٢
		المفرق	٤,٠١	٠,٠٦-	٠,٩٧٣
		عجلون	٤,٢٥	٠,٣٠-	٠,١٠٣
عجلون	٤,٢٥	اربد	٤,٣٧	٠,١١-	٠,٧٨٥
		المفرق	٤,٠١	٠,٢٥	٠,٣٠١
		جرش	٣,٩٥	٠,٣٠	٠,١٠٣

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥).

٣-٢-٣-٣-٤ أثر متغير سنوات الخبرة على اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الدراسة:

من أجل بيان أية فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq$٠,٠٥) لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لسنوات الخبرة، صاغ الباحث الفرضية الفرعية الرابعة التالية:

"توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) لأراء مديري المديريات الحكومية حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير لسنوات الخبرة."

جدول رقم (٢٧) تحليل التباين الأحادي لإجابات مدراء المديريات حول (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الابداعي) لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مجموع المربعات	درجات حرية	قيمة F	مستوى المعنوية
التمكين	١,٠١٣	٢	٤,٠٧٦	*٠,٠٢٠
الدعم التنظيمي	٤,٧٥١	٢	٥,٠٢٧	*٠,٠٠٨
السلوك الابداعي	٣,٦٨٢	٢	٨,٩٧٦	*٠,٠٠٠

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة (α≤٠,٠٥).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي حيث أظهر كما هو مبين في الجدول رقم (٢٧) ان هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤٠,٠٥) لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لسنوات الخبرة وبالتالي قبول الفرضية، وذلك لإرتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمها الجدولية وهي لمتغير سنوات الخبرة في التمكين (٤,٠٧٦)، ولسنوات الخبرة في الدعم التنظيمي (٥,٠٢٧)، ولسنوات الخبرة في السلوك الابداعي (٨,٩٧٦). وقد تم استخدام اختبار (توكي) للمقارنات البعدية بين فئات سنوات الخبرة لإجابات مديري المديريات حول المتغيرات (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الابداعي)، وكانت على النحو التالي:

التمكين: يلاحظ من الجدول رقم (٢٨) ان شعور مدراء المديريات بالتمكين جاء بدرجة عالية بجميع فئات سنوات الخبرة المدرجة. واحتل المرتبة الأولى إتجاهات مدراء المديريات التي تتراوح خبرتهم كمدراء مديريات ما بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٤,٥٢)، وجاء في المرتبة الثانية إتجاهات مدراء المديريات التي سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٤,٣٠)، واحتل المرتبة الثالثة إتجاهات مدراء المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ سنوات فأقل بمتوسط حسابي (٤,٢٩).

عند إجراء المقارنات البعدية بطريقة (توكي) بين فئات سنوات الخبرة كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٨) كانت الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية كالتالي:

- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فأقل ومتوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فأقل (٤,٢٩) اما متوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما

بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات (٤,٥٢) مما يعني أن الفروقات لصالح مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات.

- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتروح ما بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات ومتوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات التي خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات (٤,٥٢) اما متوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر (٤,٣٠) وكانت الفروقات لصالح مديري المديريات التي خبرتهم تتروح ما بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات.

جدول رقم (٢٨) نتائج تحليل اختبار Tukey للمقارنات البعدية لفئات سنوات الخبرة لإجابات مدراء المديريات حول التمكين

سنوات الخبرة (I)	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة (J)	المتوسط الحسابي	فروق المتوسطات (I-J)	مستوى المعنوية
٥ سنوات فأقل	٤,٢٩	٦ - ١٠ سنوات	٤,٥٢	-٠,٢٣*	٠,٠٢٣
		١١ سنة فأكثر	٤,٣٠	-٠,٠١	٠,٩٩٠
٦ - ١٠ سنوات	٤,٥٢	٥ سنوات فأقل	٤,٢٩	٠,٢٣*	٠,٠٢٣
		١١ سنة فأكثر	٤,٣٠	٠,٢٢*	٠,٠٤٤
١١ سنة فأكثر	٤,٣٠	٥ سنوات فأقل	٤,٢٩	٠,٠١	٠,٩٩٠
		٦ - ١٠ سنة	٤,٥٢	-٠,٢٢*	٠,٠٤٤

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة (α≤٠,٠٥).

الدعم التنظيمي: يلاحظ من الجدول رقم (٢٩) ان شعور مدراء المديريات بالدعم التنظيمي جاء بدرجة عالية بجميع فئات سنوات الخبرة المدرجة ما عدا مدراء المديريات التي خبرتهم ٥ سنوات فأقل جاءت بدرجة متوسطة. واحتلت المرتبة الأولى إتجاهات مدراء المديريات التي تتراوح خبرتهم كمدراء مديريات ما بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وجاء في المرتبة الثانية إتجاهات مدراء المديريات التي سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، واحتل المرتبة الثالثة إتجاهات مدراء المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ سنوات فأقل بمتوسط حسابي (٣,٤٧).

عند إجراء المقارنات البعدية بطريقة (توكي) بين فئات سنوات الخبرة كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٩) كانت الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية كالتالي:

- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فأقل ومتوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و١٠ سنوات: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فأقل (٣,٤٧) اما متوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و١٠ سنوات (٣,٩٢) وكانت الفروقات لصالح مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و١٠ سنوات.
- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فأقل ومتوسط اجابات مديري المديريات التي خبرتهم ١١ سنة فأكثر: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات التي خبرتهم ٥ سنوات فأقل (٣,٤٧) اما متوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر (٣,٨٦) وكانت الفروقات لصالح مديري المديريات التي خبرتهم ١١ سنة فأكثر.

جدول رقم (٢٩) نتائج تحليل اختبار Tukey للمقارنات البعدية لفئات سنوات الخبرة لإجابات مدراء المديريات حول الدعم التنظيمي

سنوات الخبرة (I)	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة (J)	المتوسط الحسابي	فروق المتوسطات (I-J)	مستوى المعنوية
٥ سنوات فأقل	٣,٤٧	٦- ١٠ سنوات	٣,٩٢	*٠,٤٥-	٠,٠٢٢
		١١ سنة فأكثر	٣,٨٦	*٠,٣٩-	٠,٠٢٩
٦ - ١٠ سنوات	٣,٩٢	٥ سنوات فاقل	٣,٤٧	*٠,٤٥	٠,٠٢٢
		١١ سنة فأكثر	٣,٨٦	٠,٠٦	٠,٩٣٦
١١ سنة فاكثر	٣,٨٦	٥ سنوات فأقل	٣,٤٧	*٠,٣٩	٠,٠٢٩
		٦ - ١٠ سنة	٣,٩٢	٠,٠٦-	٠,٩٣٦

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

السلوك الإبداعي: يلاحظ من الجدول رقم (٣٠) ان السلوك الإبداعي لمدراء المديريات جاء بدرجة عالية بجميع فئات سنوات الخبرة المدرجة. واحتلت المرتبة الأولى إتجاهات مدراء المديريات التي تتراوح خبرتهم كمدراء مديريات ما بين ٦ سنوات و١٠ سنوات بمتوسط

حسابي (٤,٤٥)، وجاء في المرتبة الثانية إتجاهات مدراء المديريات التي سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، واحتل المرتبة الثالثة إتجاهات مدراء المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ سنوات فأقل بمتوسط حسابي (٣,٩٩).

عند إجراء المقارنات البعدية بطريقة (توكي) بين فئات سنوات الخبرة كما هي موضحة في الجدول رقم (٣٠) كانت الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية كالتالي:

- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فأقل ومتوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و١٠ سنوات: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فأقل (٣,٩٩) اما متوسط اجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و١٠ سنوات (٤,٤٥) وكانت الفروقات لصالح مديري المديريات التي سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٦ سنوات و١٠ سنوات.
- الفروق بين متوسطات إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فأقل ومتوسط اجابات مديري المديريات التي خبرتهم ١١ سنة فأكثر: حيث كانت متوسط إجابات مديري المديريات التي سنوات خبرتهم ٥ فاقل (٣,٩٩) اما متوسط اجابات مديري المديريات التي خبرتهم ١١ سنة فأكثر (٤,٢٣) وكانت الفروقات لصالح مديري المديريات التي خبرتهم ١١ سنة فأكثر.

جدول رقم (٣٠) نتائج تحليل اختبار Tukey للمقارنات البعدية لفئات سنوات الخبرة لإجابات مدراء المديريات حول السلوك الإبداعي

سنوات الخبرة (I)	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة (J)	المتوسط الحسابي	فروق المتوسطات (I-J)	مستوى المعنوية
٥ سنوات فأقل	٣,٩٩	٦- ١٠ سنوات	٤,٤٥	*٠,٤٦-	٠,٠٠٠
		١١ سنة فأكثر	٤,٢٣	*٠,٢٤-	٠,٠٤٦
٦ -١٠ سنوات	٤,٤٥	٥ سنوات فأقل	٣,٩٩	*٠,٤٦	٠,٠٠٠
		١١ سنة فأكثر	٤,٢٣	٠,٢٢	٠,١٥١
١١ سنة فأكثر	٤,٢٣	٥ سنوات فأقل	٣,٩٩	*٠,٢٤	٠,٠٤٦
		٦ -١٠ سنة	٤,٤٥	٠,٢٢-	٠,١٥١

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

٣-٢-٤ إجابات أسئلة الدراسة المفتوحة:

يوضح الجدول رقم (٣١) أسئلة أداة الدراسة المفتوحة وعدد الأفراد الذين أجابوا على كل سؤال من الأسئلة، حيث تنوعت درجة الإجابة عليها من إجابة على جميعها الى إجابة على سؤال أو أثنين. حيث كان عدد الاستبيانات التي أحتوت على أجوبة على الأسئلة المفتوحة (٥١) استبيان. وتأتي أهمية هذا الجزء من الاستبيان من خلال مساهمة الأجوبة في إعطاء فكرة عن معوقات التمكين من وجهة نظر مديري المديريات، وعن الاقتراحات التي يمكن ان يتم تنفيذها لمعالجة هذه المعوقات وتحقيق الأداء الأفضل والمبدع في العمل وزيادة السلوك الابداعي لدى الموظفين.

جدول رقم (٣١) عدد الإجابات عن الاسئلة المفتوحة في أداة الدراسة

السؤال		مجموع الإجابات
السؤال الأول	برأيك: ما هي أهم المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التمكين في منظمتك؟	٤٧
السؤال الثاني	برأيك: ما هي سياسات الدعم التي على منظمتك أن تتبناها لزيادة فعالية التمكين؟	٤٦
السؤال الثالث	برأيك: ما هي الأمور الواجب على إدارة منظمتك توفيرها لتعزيز السلوك الإبداعي لموظفيها؟	٤٥

تصنيف إجابات السؤال المفتوح الأول:

برأيك: ما هي أهم المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التمكين في منظمتك؟

جاءت الاجابات الواردة عن هذا السؤال متوافقة إلى حد كبير مع عوائق التمكين التي ذكرها (العتيبي،٢٠٠٤)، فقد جاءت (المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى من بين المعوقات الأخرى للتمكين برأي مدراء المديريات، تلاها (ضعف التدريب والتطوير الذاتي)، وجاءت (الأنظمة والتعليمات غير المرنة) بالمرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الأخيرة (اللاموسسية وتقلب السياسات مع تقلب الادارات العليا)، ويبين الجدول رقم (٣٢) عدد التكرارت لكل معيق والنسبة المئوية لهذه التكرارات.

جدول رقم (٣٢) توزيع اجابات أفراد العينة عن معوقات نجاح التمكين

المعوقات	التكرارات	النسبة %
المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.	٢٠	٢١,٣%
ضعف التدريب والتطوير الذاتي.	١٣	١٣,٨%
الأنظمة والتعليمات غير المرنة.	١٢	١٢,٨%
المحسوبية وضعف نظم التقييم.	١٠	١٠,٦%
عدم توفر الموارد اللازمة لإنجاز المهام والأهداف المطلوبة.	٩	٩,٦%
ضعف نظم التحفيز.	٩	٩,٦%
عدم الثقة الإدارية.	٧	٧,٤%
نطاق الصلاحية المحدد للموظف لايتلاءم مع المهام المطلوب إنجازها.	٦	٦,٤%
عدم وضوح المهام والأهداف المطلوب إنجازها.	٥	٥,٣%
اللامؤسسية وتقلب السياسات مع تقلب الادارات العليا.	٣	٣,٢%
مجموع التكرارات	٩٤	١٠٠%

تصنيف إجابات السؤال المفتوح الثاني:

برأيك: ما هي سياسات الدعم التي على منظمتك أن تتبناها لزيادة فعالية التمكين؟

كانت الاجابات الواردة في هذا السؤال بمثابة اقتراحات من وجهة نظر مديري المديريات لمعالجة المعوقات الوارد ذكرها في السؤال الأول، حيث جاءت (زيادة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين) بالمرتبة الأولى، وجاءت بالمرتبة الثانية (زيادة كفاءة الموظف وقدرته على أداء المهام المنوطه به من خلال برامج التدريب والتطوير)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة (وضع معايير واضحة لتقييم الأداء)، ويبين الجدول رقم (٣٣) التكرارات والنسب لكل اقتراح.

جدول رقم (٣٣) توزيع اقتراحات أفراد العينة لمعالجة معوقات التمكين

الإقتراحات	التكرارات	النسبة %
زيادة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.	٤٢	%٢٦,٣
زيادة كفاءة الموظف وقدرته على أداء المهام المنوطه به من خلال برامج التدريب والتطوير.	٤٠	%٢٥
المشاركة في عملية صنع القرارات.	٣٢	%٢٠
زيادة الثقة بالإدارة العليا والمسئول من خلال المعاملة بعيداً عن المحسوبية، والعمل بمبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين.	٢٣	%١٤,٤
تفويض الصلاحيات للموظفين بما يتلاءم مع المهام والأهداف المطلوب إنجازها.	١٧	%١٠,٦
وضع معايير واضحة لتقييم الأداء.	٦	%٣,٧
مجموع التكرارات	١٦٠	%١٠٠

تصنيف إجابات السؤال المفتوح الثالث:

برأيك: ما هي الأمور الواجب على إدارة منظمتك توفيرها لتعزيز السلوك الإبداعي لموظفيها؟

جاءت الاجابات على هذا السؤال مشابهة لحد كبير لإجابات السؤال الثاني المفتوح، حيث جاء إقتراح (زيادة المكافأت للموظفين المبدعين) بالمرتبة الأولى، وجاء بالمرتبة الثانية (المشاركة في إتخاذ القرارات) بالمرتبة الثانية، وجاء (العمل بمبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين) بالمرتبة الأخيرة، ويبين الجدول رقم (٣٤) التكرارات والنسبة لكل إقتراح.

جدول رقم (٣٤) توزيع اقتراحات افراد العينة عن دعم المنظمة للسلوك الابداعي

الإقتراحات	التكرارات	النسبة %
زيادة المكافأت للموظفين المبدعين.	٤١	%٢٤,٥
المشاركة في عملية صنع القرارات.	٢٦	%١٦
تبني ودعم الأفكار الإبداعية وتهيئة الموارد اللازمة لتنفيذها.	٢٢	%٣٨,٧
العمل بمبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين.	١٧	%٢٠,٨
مجموع التكرارات	١٠٦	%١٠٠

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

٤-١ نتائج الدراسة

جاءت هذه الدراسة من أجل تحديد أثر التمكين والدعم التنظيمي على السلوك الابداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديريات في إقليم شمال الأردن.

كانت الإجابات عن أسئلة الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) كالتالي:

٤-١-١ المستوى العام لتوفر للتمكين:

بين التحليل الإحصائي الخاص بالسؤال الأول المتعلق بالمستوى العام لتمكين مدراء مديريات القطاع العام في إقليم الشمال الأردن أن إدراك المدراء للتمكين جاء عاليا بمتوسط حسابي (٤,٣٥) على سلم "ليكرت" المكون من خمس درجات بأهمية نسبية (٨٧%) وبإنحراف معياري متدني (٠,٣٦٢) دالا على تجانس وتوافق إجاباتهم على جميع الفقرات التي تقيس مجال التمكين لديهم.

٤-١-٢ مستوى توفر أبعاد التمكين الخمسة:

جاء التحليل الإحصائي الخاص بالسؤال الثاني المتعلق بالترتيب التنازلي لمستوى توفر الأبعاد الخمسة للتمكين (الأثر، والمعنى، والاستقلالية، والكفاءة، والثقة) ليبين أن إدراك مدراء مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن لأبعاد التمكين الخمسة جاء عاليا لجميع الأبعاد الخمسة، حيث جاء بعد الكفاءة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٤,٦٨) على سلم "ليكرت" المكون من خمسة درجات بأهمية نسبية (٩٣,٦%)، وجاء في المرتبة الثانية بعد معنى العمل بمتوسط حسابي (٤,٦٥) وبأهمية نسبية (٩٣%)، وجاء بعد الأثر بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبأهمية نسبية (٨٥%)، وجاء بالمرتبة الرابعة بعد الثقة بمتوسط حسابي (٤,١٢) وبأهمية نسبية (٨٢,٤%)، وجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بأدنى متوسط حسابي بعد الاستقلالية بلغ (٤,٠٣) وبأهمية نسبية بلغت (٨٠,٦%).

٤-١-٣ المستوى العام للدعم التنظيمي المقدم:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالسؤال الثالث المتعلق بالتعرف على المستوى العام للدعم التنظيمي المقدم لمديري مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن إلى أن إدراك المدراء

للدعم التنظيمي المقدم لهم جاء عالياً بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) على سلم "ليكرت" المكون من خمسة درجات بأهمية نسبية (٧٤%).

٤-١-٤ المستوى العام للسلوك الإبداعي:

بين التحليل الإحصائي الخاص بالسؤال الرابع المتعلق بالمستوى العام للسلوك الإبداعي لمدراء مديريات القطاع العام في إقليم الشمال الأردن أن توفر السلوك الإبداعي لديهم جاء عالياً بمتوسط حسابي (٤,١٨) درجة على سلم "ليكرت" المكون من خمس درجات بأهمية نسبية (٨٣,٦%) وبإنحراف معياري متدني (٠,٤٨٤). دل على تجانس وتوافق إجاباتهم على جميع الفقرات التي تقيس مجال السلوك الإبداعي لديهم.

٤-١-٥ مستوى توفر أبعاد السلوك الإبداعي الخمسة:

جاء التحليل الإحصائي الخاص بالسؤال الخامس المتعلق بالترتيب التنازلي لمستوى توفر الأبعاد الخمسة للسلوك الإبداعي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمجازفة وتحمل المخاطرة، وسعة الاتصالات، والقابلية للتغيير، وتشجيع وتحسين الإبداع) ليبين أن توفر الأبعاد الخمسة لسلوك مديري مديريات القطاع العام في إقليم شمال الأردن الإبداعي جاء عالياً، حيث جاء القابلية للتغيير في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٤,٣٣) على سلم "ليكرت" المكون من خمسة درجات بأهمية نسبية (٨٦,٦%)، وجاء في المرتبة الثانية بعد تشجيع وتحسين الإبداع بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وبأهمية نسبية (٨٦%)، وجاء بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٩) وبأهمية نسبية (٨٣,٨%)، وجاء بالمرتبة الرابعة بعد سعة الاتصالات بمتوسط حسابي (٤,١٣) وبأهمية نسبية (٨٢,٦%)، وجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بأدنى متوسط حسابي بعد المجازفة وتحمل المخاطرة بلغ (٤,٠٠) وبأهمية نسبية بلغت (٨٠%).

٤-١-٦ علاقة التمكين بالسلوك الإبداعي:

أشارت نتائج إختبار الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التمكين والسلوك الإبداعي، حيث بلغ الارتباط الايجابي بينهما (٠,٥٦٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السالم،١٩٩٨) من زاوية وجود علاقة احصائية ايجابية بين الإستقلالية وأبعاد السلوك الابداعي، واتفقت مع دراسة (أبو تايه، ٢٠٠٣) من زاوية قوة المعرفة لدى القائد التي تربطها علاقة احصائية ايجابية مع السلوك الابداعي، واتفقت مع نتائج دراستي شيلتون (Shelton,2002) و(اليعقوب، ٢٠٠٤) بوجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين

درجة ثقة الموظف بالمدير وبين مستوى التمكين، واتفقت مع نتائج دراسة الحراحشة والهيتي (٢٠٠٦) من زاوية وجود علاقة احصائية ايجابية بين التمكين والسلوك الابداعي، واتفقت مع نتائج دراسة شيبتون وزملاؤه (Shipton et al,2001) من ناحية أن الموظفون الممكنون والذين يمتلكون الحرية والاستقلالية في الحكم وتنظيم أعمالهم يتعلمون بفاعلية أكثر ويدعمون المبادرات لتحسين نوعية التعليم في منظماتهم، واتفقت مع دراسة تورفي (Turvey,2006) من ناحية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات الإدارة ومبادراتها للتمكين الهيكلي (المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات) وبين عناصر الإبداع (صنع الاقتراحات وتطبيقها) من خلال شعور الموظف بزيادة تمكينه النفسي.

٤-١-٧ علاقة الدعم التنظيمي بالسلوك الإبداعي:

أشارت نتائج إختبار الفرضية الثانية إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي والسلوك الإبداعي، حيث بلغ الارتباط الايجابي بينهما (٠,٥٩٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ذياب وأخرون،١٩٩٥) من ناحية وجود علاقة معنوية بين الإبداع وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي، واتفقت مع دراسة التميمي والخشالي (٢٠٠٤) من زاوية وجود علاقة احصائية ايجابية بين المرونة كأحد ابعاد الميزة التنافسية وأبعاد السلوك الإبداعي، واتفقت مع نتائج دراسة الحراحشة والهيتي (٢٠٠٦) من ناحية وجود علاقة احصائية ايجابية بين الدعم التنظيمي والسلوك الابداعي، واتفقت مع دراسة آيسينبيرجير وزملاؤه (Eisenberger et al,1990) من زاوية أن هناك علاقة احصائية ايجابية بين الدعم التنظيمي والإبداع، واتفقت مع دراسة ليو (Liu,2004) ان نتائج العمل المهمة مرتبطة ارتباطا ايجابيا مع الدعم التنظيمي، واتفقت مع دراسة تورفي (Turvey,2006) كذلك.

٤-١-٨ أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي:

أظهر تحليل التباين المتعدد المتدرج إلى أن المتغيرين (التمكين، والدعم التنظيمي) يفسران ما نسبته (٤٦,٤%) من متغير السلوك الإبداعي، وكان متغير التمكين يفسر تباينا أعلى من الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، حيث فسر متغير التمكين ما نسبته (٣٥%) من السلوك الإبداعي، وفسر متغير الدعم التنظيمي ما نسبته (١١,٤%) من متغير السلوك الإبداعي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراحشة والهيتي (٢٠٠٦).

٤-١-٩ الفروق في إجابات أفراد الدراسة حسب العمر، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة:

أشارت نتائج إختبار الفرضية الثالثة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي).

كما أشارت إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير مكان العمل، وعند إجراء اختبار (توكي) للفروقات البعدية لفئات مكان العمل لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) كانت الفروقات ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية كالتالي:

- **التمكين**: أشارت نتائج الإختبار إلى أن مديري مديريات محافظة إربد أكثر إدراكاً للتمكين من نظرائهم في محافظة المفرق. وأن مديري مديريات محافظة جرش أكثر إدراكاً للتمكين من نظرائهم في محافظة المفرق. وأن إدراك مديري مديريات محافظة عجلون أكثر إدراكاً للتمكين من نظرائهم في محافظة المفرق.
- **الدعم التنظيمي**: أشارت نتائج الإختبار إلى أن مديري مديريات محافظة اربد أكثر إدراكاً للدعم التنظيمي المقدم من نظرائهم في محافظة جرش.
- **السلوك الإبداعي**: أشارت نتائج الإختبار إلى أن مديري مديريات محافظة اربد يتمتعون بسلوك إبداعي أكثر من نظرائهم في محافظتي المفرق وجرش.
- أشارت نتائج إختبار الفرضية الثالثة إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية لأراء مديري المديريات حول متغيرات الدراسة (التمكين، والدعم التنظيمي، والسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة كمدير مديرية. حيث أن مديري المديريات التي كانت سنوات خبرتهم بين ٦ سنوات و ١٠ سنوات يمتلكون شعورا أعلى بالتمكين والدعم التنظيمي والسلوك الابداعي من المديرين الأخرين ذو السنوات الخبرة المختلفة، وهذه النتيجة مخالفة لما جاءت به نتيجة دراستي دينتون وكليمان (Denton and Kleiman,2001) وتورفي (Turvey,2006) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين مدة خبرة العامل وبين متغير الاستقلالية وربما يعود هذا الاختلاف في النتيجة الى الإختلاف في خصائص وطبيعة العينات المبحوثة.

٤-١-١٠ إجابات الأسئلة المفتوحة:

أظهرت الإجابات على الأسئلة المفتوحة الواردة في أداة الدراسة الى وجود العديد من معوقات التمكين في القطاع العام الأردني كالمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، والمحسوبية وضعف نظم التقييم، والأنظمة والتعليمات غير المرنة، وضعف نظم التحفيز، وضعف التدريب وجاءت هذه المعوقات مماثلة لمعوقات التمكين المشار إليها في دراسة العتيبي (٢٠٠٤). كما أظهرت بعض المقترحات الواجب أخذها بعين الاعتبارللتغلب عليها من أجل زيادة الدعم التنظيمي للتمكين كالمشاركة في عملية صنع القرارات، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية، والعمل بمبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين. وبالتالي الزيادة في سلوكهم الإبداعي.

٤-٢ توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري والنتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

- تخصيص الأموال والموارد المتاحة وتكوين لجان مختصة مهمتها جمع الأفكار الجديدة وتبنيها وتطبيق المفيد منها، وإيجاد آليه مناسبة لمشاركة العاملين في مناقشة مشاكلهم وخلق مناخ تنظيمي صحي يساعد على خلق سلوكيات إبداعية من خلال توفير الوقت والمخصصات المالية.
- إيجاد ودعم قنوات اتصال فعالة ضمن البيئة الداخلية والخارجية تسمح بتبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد تضمن تزويدهم بالمعلومات اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية مع ضمان تزويدهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم ليكونوا على علم بنقاط الضعف لديهم ليعالجوها ونقاط القوة ليعززوها.
- إعطاء مدراء المديريات هامش مخاطرة أكبر من خلال سماح الإدارة العليا بمبدأ المخاطرة، أي عند فشله في المرة الأولى ستسنح له فرصة أخرى، والتسامح أثناء إخفاقهم واستيعاب الواقع.
- وضوح الوصف الوظيفي لجميع الوظائف على اختلاف مستوياتها وتفويض الصلاحيات الملاءمة لأداء الموظفين المهام والأهداف المطلوب إنجازها بكفاءة وفاعلية.
- ضرورة مراعاة الجهات المختلفة لأسس الجدارة والكفاءة في اختيار شاغلي الوظائف وبالأخص الوظائف القيادية والإشرافية في القطاع العام وضمن اسس موضوعية محددة ومعروفة لضمان وصول المؤهلين لشغلها مما يعطيهم الثقة الكافية بأنفسهم لتمكين الأخرين، حيث ان عملية الإختيارالتي تكون على أسس غير موضوعية تجعل امكانية ورغبة شاغلي هذه الوظائف في تمكين موظفيهم أقل، ويثير المخاوف لديهم بأن تمكين موظفيهم يشكل تهديدا لمراكزهم.
- إعادة تصميم العمل وهيكلة الأنشطة والعمليات بشكل أكثر مرونة وتبسيط الإجراءت المتبعة الى أقصى حد.
- تركيز نظم تقييم الأداء على عنصر القدرة على تمكين الموظفين كأحد العناصر التي تؤخذ بعين الإعتبارعند تقييم شاغلي المناصب القيادية والاشرافية على اختلاف مستوياتهم الإدارية مما يزيد الاهتمام لديهم بهذا الجانب.

- ضرورة عقد الندوات وورش العمل لشاغلي المناصب القيادية والاشرافية يتم من خلالها التعريف بالتأثيرات السلبية لأسلوب المركزية الشديدة واحتكار السلطة على القدرة على الإبداع والإنجاز.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبادرين والمبدعين، إذ من الطبيعي ألا يسعى الموظف الى المبادرة في غياب مثل تلك الحوافز، حيث يتساوى عندئذ الموظف المبادر بالموظف الذي يفتقر الى عنصر المبادرة، وحيث ان من الصعب في أمر زيادة الحوافز المادية في القطاع العام الحكومي لما يواجهه من القوانين والأنظمة فالأجدر استغلال الحوافز المعنوية من قبل المسؤلين، وضرورة تكريم المبدعين في إحتفالات رسمية تخصص لهذه الغاية.
- زيادة كفاءة الموظف وقدرته على أداء المهام المنوطه به من خلال برامج التدريب والتطوير، وتحديث المعرفة اللازمة بشكل دوري ومستمر للموظفين.
- ولما لم تكن هذه الدراسة قد غطت فإنها أبقت المجال مفتوحاً لدراسات مستقبلية أخرى ذات علاقة بمتغيرات الدراسة (الإثراء الوظيفي، وإدارة المعرفة، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات ...)، ودراسة المستويات الإدارية الأخرى (خاصة المستويات الادارية الدُنيا) كمجتمع بحث.

قائمة المـــــــــراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أفندي، عطية، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، (٢٠٠٣).

البشابشة: سامر، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، **مجلة دراسات للعلوم الإدارية**، مجلد ٣٢، العدد ٢،(٢٠٠٥)، ص ص ٣٢٨-٣٥٢.

أبو تايه، سلطان، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، **مجلة دراسات للعلوم الإدارية**، مجلد٣٠، العدد٢، (٢٠٠٣)، ص ص ٣٧١-٣٨٦.

التميمي، إياد، الخشالي، شاكر. السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، **مجلة البصائر**، المجلد ٨، العدد ٤، (٢٠٠٤)، ص ص ١٥٩-١٩٦.

جلدة، سليم، عبوي، زيد، **إدارة الإبداع والإبتكار**، دار كنوز المعرفة، الأردن، (٢٠٠٦).

الحراحشة، محمد، الهيتي، صلاح الدين، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، **مجلة دراسات للعلوم الادارية**، مجلد ٣٣، العدد ٢، (٢٠٠٦)، ص ص.٢٤٠-٢٦٦.

الدهان: أميمة، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد ٢٦، (١٩٨٩)، ص ص١١-٤٨.

ذياب، عدنان، خضير، نعمه، ذياب، فلاح، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد٧، العدد ١،(١٩٩٥)، ص ص٨٩-١٤٤.

السالم، مؤيد، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، **مجلة دراسات للعلوم الإدارية**، مجلد٢٦، العدد١، (١٩٩٩)، ص ص ٩٨-١٣٣.

الصرن،رعد، **إدارة الإبداع والإبتكار: الجزء الأول**، دار الرضا، سوريا، (٢٠٠٠).

العتيبي: سعد، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة "الإبداع والتجديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ- مصر، ٢٧-٢٩ تشرين ثاني ٢٠٠٤م، ص. ٩٠-١١٧، نشر UNPAN على شبكة الانترنت تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٧/٢٢
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan020784.pdf

العميان، محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل، الأردن، (٢٠٠٢).

الغمري، إبراهيم، **السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة**، دار الجامعات المصرية، مصر، (د.ت).

نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧.

المغربي، عبدالحميد، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، (٢٠٠٧).

ملحم: يحيى، **Significant conditions in Employees Empowerment: the Case of Jordanian Four Star Hotel**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ – مصر، ٢٧-٢٩ تشرين ثاني ٢٠٠٤م، ص. ٣٣٢-٣٦٧، نشر UNPAN على شبكة الانترنت تاريخ الدخول ٢٠٠٨/٧/٢١

http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan020796.pdf

اليعقوب: تمارا، **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، (٢٠٠٤).

Melhem, Yahya. Significant Conditions in Employees Empowerment: The Case of Jordanian Five Star Hotels, **Jordan Journal of business administration**, Vol.1, No.2, 2005, **PP** 143-158.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Block, P, **The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work**, San Francisco: Jossey-Bass, (1987).

Bowen, D, Lawler, E, The Epowerment of service Workers: What, Why, and When, **Sloan Management Review**,Vol.33, No.3, 1992, PP 31-39.

Caudron, Sh, Great an Empowering Environment, **Personnel Journal**, Vol.74, No.9, 1995, PP 28-36.

Conger, J, Kanungo, R, The empowerment Process: Integrating Theory and Practice, **Academy Management Review**, Vol.19, No.3, 1988, PP 474-482.

Davis, H, **Empowerment**, NPA, U.S Department of agricultural Research, 2001. Available on 21/7/2008:
http://npausd/intradoc/groups/public/documents/arado/npaus025414.pdf

Denton D. and Kleiman, L, Job Tenure as a Moderator of the Relationship between Autonomy and Satisfaction, **H.R.M. Research**, Vol.6, No.2, 2001, PP 105-114.

Dimtriades, Z, Kufidu, S, Individual, Job, Organizational and Contextual Correlates of Employment Empowerment: Some Greek Evidence, **EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol.19, No.2, 2004, PP 36-47.

Eisenberger. R. and Others, Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.1, 1990, PP 51-59.

Emory, C. and Cooper, D, **Business Research Methods,** 4th ed., Richard D.Irwin, Inc., USA, (1991).

Ettlie, J, O'Keefe, R, Innovative Attitudes, Values and Attention in Organization, **Journal of Management Studies**, Vol.19, No.2, 1982, PP 163-182.

Ettorre, B, **The empowerment Gap: Hype vs. Reality,** HR Focus, (1997).

Gandz, J, The Employee Empowerment Era, **Business Quarterly**, Vol.55, No.2, 1990, PP74-80.

Grove, P, **Webster's Third New Int: Dictionary of the English Language Unabridged,** Springfield, MA: G&C Merriam, (1971).

Halvorsen, D, **An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to On-Site Supervisor in the Residential Construction Industry**. Unpublished master thesis, Brigham Young University, 2005.

Kanter, R. Power Failure in Management Circuits, **Harvard Business Review**, Vol.57, No.4, 1979, PP 1-73.

Klesen, R, Street, Ch, Toward a Multi-dimensional Measure of individual Innovative Behavior, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.3, 2001, PP.284-296.

Koontzm, H, Weihrich, H, **Management**, 9th ed., McGraw-Hill Book Co., (1988).

Krishna, R, **Psychological Empowerment and Organizational Commitment**, Unpublished master thesis, Hyderabad University, India, (2007).

Liu, W, **Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes**, Unpublished Doctor Dissertation, University of Maryland, (2004).

Mosio, E. and Others, **Invention Reward and Innovativeness: Case Study**, Unpublished Doctor Dissertation, University of Technology, Helsinki, (2007).

Petzinger, T, **The Front Lines: Self-Organization Will Free Employees to Act like Bosses**, Wall Street Journal, (1997).

Potterfield, T, **The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**. Westpout, CT: Quorum Book, (1999).

Randolph W, Navigating the Journey to Empowerment, **Organization Dynamics**, Vol.23, 1995, PP 18-42.

Robbins, S, **Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications**, 6^{th} ed., Prentice Hall Inc., (1993).

Rollinson, D. and Others, **Organizational Behavior and analysis: An Integrated Approach**. Addison Wesley Longman Inc., New York, (1998).

Shafiq, R, Employee Empowerment through Training: a Literature Review, **Gomal University Journal of Research**, Vol.22, 2006, PP 33-48.

Shelton, S, **Employees Supervisors, and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust**, Unpublished Doctor Dissertation, North Carolina State University, U.S.A, 2002.

Shipton, H. and Others, Empowerment in Manufacturing Companies: a pre-condition for effective organizational learning, **University of Wolver Hampton, H.R.M Research**, Vol.6, No.2, 2001, PP.105-114.

Sprietzer, G, Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurements and Validation, **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.5, 1995, PP 1442-1465.

Thomas K, Velthhouse, B, Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, Vol.15, No.4, 1990, PP 666-681.

Turvey, N,**Influencing Employee Innovation through Structural Empowerment Initiatives: The Need To "Feel" Empowere**, Unpublished master thesis, Queensland University of Technology, (2006).

Vecchio, R, **Organizational Behavior**, 2nd ed., The Dryden Press, New York, (1991).

Whetten, D. and Others, **Effective Empowerment and Delegation,** Harper Collins Publishers Ltd, UK, (1996).

قائمة المـــــــــلاحق

الملاحق

الملحق (١): إستبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل المحترم / الزميلة المحترمة:

تحية طيبة وبعد:

أرجو التكرم بالعلم أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على **أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة اليرموك، وتم اختيار مديري مديريات القطاع العام الموجودة في إقليم الشمال ليمثلوا مجتمع الدراسة لما لهم من أهمية ودور كبير في تحقيق أهداف النهضة التنموية لأردننا الحبيب.

أرجو التكرم بالعلم بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبانه ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة والخروج باقتراحات وتوصيات من شأنها رفع فاعلية تطبيق مفهوم تمكين العاملين بالقطاع العام الأردني وزيادة دعمهم لتعزيز السلوك الابداعي لديهم، علماً أن إجاباتكم ستعامل بسرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،،

البـــــــــــاحث

زميلكم/لؤي فواز بطاينه

أولاً:المعلومات الديموغرافية والوظيفية:

- أرجو وضع علامة (X) مقابل الإجابة المناسبة:

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

---

٢. العمر: ☐ ٣٠ – ٣٩ سنة.
☐ ٤٠ – ٤٩ سنة.
☐ ٥٠ سنة فأكثر.

---

٣. المؤهل العلمي: ☐ دراسات عليا.
☐ بكالوريوس.
☐ أقل من بكالوريوس.

---

٤. مكان العمل: ☐ اربد. ☐ المفرق. ☐ جرش. ☐ عجلون.

---

٥. عدد سنوات الخبرة كمدير مديرية: ☐ ٥ سنوات فأقل.
☐ ٦-١٠ سنوات.
☐ ١١ سنة فأكثر.

ثانياً: مجالات الدراسة:

١. مجال التمكين:

العبـــــــــــــــارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبداً
١. عملي مهم جدا بالنسبة لي.					
٢. أمارس نشاطات وظيفية ذات معنى وقيمة لي شخصياً لإنسجامها مع قيمي وخصائصي الشخصية.					
٣. أشعر بأهميتي الشخصية عند ممارسة عملي.					
٤. أستنفذ جميع طاقاتي في انجاز عملي.					
٥. أثق بقدراتي الشخصية على إنجاز عملي بشكل فعال.					
٦. لدي القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الطارئة.					
٧. أتقن المهارات الأساسية لإنجاز عملي بشكل فعال.					
٨. لدي القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذات العلاقة بمهام عملي.					
٩. أمتلك مستوى عال من الاستقلالية في تحديد كيفية تنفيذ عملي.					
١٠. أقرر بنفسي طريقة انجاز عملي.					
١١. لدي الحرية في استخدام مبادراتي الشخصية عند ممارسة عملي.					
١٢. لدي حرية كبيرة في رفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها.					
١٣. أترك أثرا كبيرا على ما يحدث في منظمتي.					
١٤. يؤخذ رأيي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في منظمتي.					
١٥. لدي تأثير كبير على ما يحدث في جماعة عملي.					
١٦. أساهم في تطوير منظمتي على المدى البعيد.					
١٧. لدي ثقة بالزملاء الذين يعملون معي.					
١٨. أثق بقدرة زملائي على مشاركتهم لي بالمعلومات الهامة.					
١٩. أثق بقدرة زملائي على الإيفاء بوعودهم لي.					
٢٠. اعتقد أن زملائي يهتمون بشؤوني الوظيفية والخاصة.					

٢. مجال الدعم التنظيمي:

العبـــــــــــارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا
٢١. أشارك في إعداد خطط العمل وآلياته في منظمتي.					
٢٢. توفر منظمتي التدريب اللازم لي لتطوير قدراتي ومهاراتي المرتبطة بأداء مهامي.					
٢٣. هناك تواصل دائم ذو اتجاهين بين الموظفين وادارة المنظمة من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل (الاجتماعات، واللقاءات، وغيرها...).					
٢٤. تقوم ادارة منظمتي بدعم وتطوير موظفيها من خلال توفير الموارد اللازمة مثل (الوقت، والمخصصات المالية، وغيرها...).					
٢٥. تدعم إدارة منظمتي نشاطات الابتكار والابداع لدى الموظفين.					
٢٦. تقوم منظمتي بتشجيع العمل بروح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل واللجان...وغيرها.					
٢٧. يسود جو من التسامح في منظمتي بين ادارتها وموظفيها.					
٢٨. تأخذ إدارة منظمتي أفكاري بعين الاعتبار وبالأهمية التي تستحق.					
٢٩. تهتم ادارة منظمتي بتحقيق الأهداف العامة ولا تعطي أهمية كبيرة للإجراءات الروتينية إذا اقتضى الأمر.					
٣٠. يشجعني نظام المكافآت في منظمتي على الإبداع.					
٣١. تكرم مؤسستي المبدعين من خلال احتفالات رسمية تخصص لهذه الغاية.					

٣. مجال السلوك الإبداعي:

العبـــــــــــارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا
٣٢. أتخذ عادة القرارات المتعلقة بعملي في فترات قصيرة نسبية رغم أهميتها.					
٣٣. أسعى دائما الى الكشف عن المشكلات التي تعيق انجاز عملي وحلها.					
٣٤. أسعى دائماً للمشاركة في حل المشكلات التي تعيق الآخرين في انجاز أعمالهم.					

العبـــــــــــــارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق أبدا
٣٥. أبحث عن المهام المبعثرة في عملي وأنظمها.					
٣٦. أتحمل المخاطر لأداء المهام المتعلقة بعملي.					
٣٧. أفضل العمل في فريق عمل مناطه فيه المهام عالية المخاطرة.					
٣٨. أفضل القيام بمهام ذات مخاطر غير مألوفة.					
٣٩. أستفيد الى اعلى حد من المعلومات المتوفرة القليلة في اتخاذ القرارات الهامة.					
٤٠. أعتمد على نفسي أكثر من اعتمادي على الأخرين بالقيام بالمهام الصعبة.					
٤١. أمتلك سمعة وظيفية طيبة بين زملائي.					
٤٢. أساهم بتعقيبات ومناقشات مفيدة في اجتماعات الموظفين.					
٤٣. أناقش مسئولي من أجل ترقيتي بشكل مفتوح.					
٤٤. أمتلك القدرة على تفسير المعلومات الواردة الي قسمي من الاقسام الأخرى.					
٤٥. لدي علاقات شخصية مفيدة لإنجاز مهامي مع أشخاص وخبراء من خارج منظمتي .					
٤٦. أستعمل علاقاتي الشخصية لأستحوذ على المهام المتميزة عالية المخاطرة.					
٤٧. أفضل استخدام طرق جديدة باستمرار.					
٤٨. أسعى للحصول على منزلة وظيفية أفضل من خلال قيامي بمهامي بصورة مبدعة.					
٤٩. أسعى لأكون المبادر الأول في تطبيق الأفكار الجديدة.					
٥٠. أوفر لنفسي الوقت الكافي لمتابعة الأفكار الجديدة.					
٥١. أقدم الدعم للاقتراحات التي يطرحها زملائي.					
٥٢. املك القدرة على الإشراف على أناس مبدعين.					
٥٣. أتيح للموظفين تجاوز الروتين التنظيمي إذا اقتضت متطلبات العمل.					
٥٤. أشجع الموظفين ليكونوا مبدعين.					

ثالثاً: أسئلة مفتوحة:

- يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية:

١. برأيك: ما هي أهم المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التمكين في منظمتك؟

٢. برأيك: ما هي سياسات الدعم التي على منظمتك أن تتبناها لزيادة فعالية التمكين؟

٣. برأيك: ما هي الأمور الواجب على إدارة منظمتك توفيرها لتعزيز السلوك الإبداعي لموظفيها ؟

وشكراً لتعاونكم وعلى وقتكم الثمين

ملحق رقم (٢) الاستبانات الاصلية الوارة في الدراسات الاجنبية.

Text of Items Measuring Empowerment:*

Meaning

- The work I do is very important to me.
- The job activities are personally meaningful to me.
- The work I do is meaningful to me.

Competence

- I am confident about my ability to do my job.
- I am self-assured about my capabilities to perform my work activities.
- I have mastered the skills necessary for my job.

Self-Determination

- I have significant autonomy in determining how I do my job.
- I can decide on my won how to go about doing my work.
- I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job.

Impact

- My impact on what happens in my department is large.
- I have a great deal of control over what happens in my department.
- I have significant influence over what happens in my department.

Trust**

- I trust my co-workers to be completely honest with me.
- I trust my colleagues to share important information with me.
- I trust my co-workers to keep the promises they make.
- I believe that my colleagues care bout me and how I am.

SOURCES:
* Gretchen Sprietzer, **"Psychological Empowerment in The workplace: Dimensions, Measurements and Validation"**, Academy of Management Journal, Vol.8, No.5 (1995), P.1465.
** David Whetten and Others, **"Effective Empowerment and Delegation"**, HarperCollins Publishers Ltd, UK, 1996, P.22.

Text of Items Measuring Creative attributes:*

1. Openly discuss promotion with my boss.
2. Make an important decision in a relatively short time period.
3. I find problems to solve.
4. I try new ideas and new approaches to problems.
5. I take things or situations apart to find out how they work.
6. I seek uncertainty and unusual circumstances related to my tasks.
7. I will say something and someone will reply or comment that I have a great sense of humor.
8. I negotiate my salary openly with my supervisor.
9. I will stick to my guns even when my boss and coworkers disagree with me.
10. I will be counted on to find a new use for existing methods or existing equipment.
11. Among my colleagues and coworkers, I will be the first or nearly the first to try out a new idea or method.
12. I will have the opportunity to 'translate' communications from other departments for my work group.
13. I demonstrate originality.

*SOURCE: John Ettlie and R. O'Keefe. "**Innovative attitudes, Values, and intentions in organizations**", Journal of Management Studies, Vol.19, No.2 (1982).

14. I provide critical input toward a new idea.

15. I am seeking a place on a venture team.

16. I provide written evaluations of proposed ideas.

17. I make an effort to communicate with people outside my current assignment.

18. I develop contacts with experts in my area located outside my firm.

19. I use interpersonal contacts to manoeuvre myself into choice work assignments.

20. I make time to pursue my own pet ideas or projects.

21. I look for unstructured work assignments.

22. I budget funds for the pursuit of a risky idea.

23. I line up others to support a colleague's suggestions.

24. I hire creative people.

25. I am capable of supervising creative people.

26. I tolerate people who depart from organizational routine.

27. I will take risks.

28. Make an important decision by making the most of a very limited amount of information.

29. I want more status and prestige.

30. I work to reduce staff over-specialization by getting people to think broadly.

31. I make comments at staff meetings.

32. I work with project teams designed to solve one complex problem.

33. If my coworkers are asked, they will say I am a wit.

ملحق رقم (٣): كشف بأعضاء المجلس التنفيذي لمحافظة اربد

- محافظ اربد / رئيس المجلس التنفيذي.
- نائب محافظ اربد.
- مدير شرطة محافظة اربد.
- مدير مديرية دفاع مدني محافظة اربد.
- رئيس بلدية اربد الكبرى.
- رئيس بلدية غرب اربد.
- مدير إدارة مياه قطاع الشمال.
- مدير مديرية أشغال محافظة اربد.
- مدير مديرة صحة محافظة اربد.
- مدير مديرية التربية والتعليم لمنطقة اربد الأولى.
- مدير مديرية التربية والتعليم لمنطقة اربد الثانية.
- مدير مديرية التربية والتعليم لمنطقة اربد الثالثة.
- مدير مديرية زراعة محافظة اربد.
- مدير البنك المركزي لمحافظة اربد.
- مدير مستشفى الاميرة بسمة التعليمي.
- مدير مستشفى الاميرة رحمة.
- مدير مستشفى الاميرة بديعة.
- مدير مديرية التدريب المهني لإقليم الشمال.
- مدير التنمية الاجتماعية لمحافظة اربد.
- مدير مديرية أوقاف محافظة اربد.
- مدير الشؤون البلدية لمحافظة اربد.
- مدير مديرية عمل اربد.
- رئيس مجلس الخدمات المشتركه لمحافظة اربد.
- مدير مديرية شباب محافظة اربد.

- مدير مالية محافظة اربد.
- مدير مديرية الجوازات والأحوال المدنية لمحافظة اربد.
- مدير مديرية الصناعة والتجارة لمحافظة اربد.
- مدير بنك تنمية المدن والقرى لمحافظة اربد.
- مدير فرع الضمان الاجتماعي لمحافظة اربد.
- مدير تسجيل أراضي محافظة اربد.
- مدير مدينة الحسن الرياضية لمحافظة اربد.
- مدير مكتب ضريبة الدخل لمحافظة اربد.
- مدير إدارة إقليم الشمال لمؤسسة الإقراض الزراعي.
- مدير مكتب إقليم الشمال لمؤسسة المواصفات والمقاييس.
- مدير مكتب السياحة/اربد.
- مدير مكتب وكالة الأنباء الأردنية.
- مفتش أثار إربد.
- رئيس المراقبة ٢٢/ديوان المحاسبة/اربد.
- مدير مكتب الشؤون الفلسطينية/اربد.
- مدير تعاون اربد.
- مدير دائرة التطوير الحضري/اربد.
- مدير مديرية البيئة لمحافظة اربد.
- مدير مكتب الإحصاءات العامة/ لإقليم الشمال.
- مدير ثقافة محافظة اربد.
- مدير المؤسسة المدنية الاستهلاكية/ اربد.
- مندوب الإذاعة الأردنية/اربد.
- رئيس قسم إدارة حماية الأسرة/اربد.
- مدير مديرية إقليم الشمال لهيئة تنظيم قطاع النقل العام.
- مدير المعهد الوطني للتدريب/اربد.

- مدير عام شركة كهرباء محافظة اربد.
- مدير إقليم الشمال لخدمات الزبائن.
- مدير تشغيل اربد.
- مدير مدينة الحسن الصناعية.
- مدير مشروع كهرباء الريف.
- الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين/مدير مجمع الشمال.
- رئيس غرفة تجارة اربد.
- رئيس غرفة صناعة اربد.
- الصندوق الأردني الهاشمي/مدير مركز الأميرة بسمة للتنمية البشرية.

ملحق رقم (٤): كشف بأعضاء المجلس التنفيذي لمحافظة المفرق

- محافظ المفرق.
- متصرف لواء قصبة المفرق.
- مدير شرطة محافظة المفرق.
- مدير دفاع مدني المفرق.
- قائد منطقة البادية الشمالية.
- رئيس بلدية المفرق الكبرى.
- مدير صحة محافظة المفرق.
- مدير تربية لواء القصبة لمحافظة المفرق.
- مدير مديرة أحوال وجوازات المفرق.
- مدير أشغال المفرق.
- مدير مالية المفرق.
- مدير مياه محافظة المفرق.
- مدير زراعة محافظة المفرق.
- مدير الشؤون البلدية لمحافظة المفرق.
- مدير اتصالات المفرق.
- مدير الصناعة والتجارة.
- مدير التنمية الاجتماعية/المفرق.
- مدير تعاون المفرق.
- مدير تسجيل أراضي المفرق.
- رئيس المراقبة ٢٥/المفرق.
- مدير عمل وتشغيل المفرق.
- مدير رعاية الشباب.
- مدير مواصلات المفرق.
- مدير أوقاف المفرق.

- مدير ضريبة الدخل.
- مدير الضمان الاجتماعي.
- مدير منطقة كهرباء المفرق.
- مفتش أثار المفرق.
- مدير الإقراض الزراعي.
- مدير بنك تنمية المدن والقرى.
- مفتش تسوية محافظة المفرق والزرقاء.
- كهرباء فلس الريف/المفرق.
- مدير حماية البيئة/المفرق.
- مدير شؤون البادية/لواء البادية.
- مدير تربية البادية الغربية.
- مدير تربية البادية الشرقية.
- مدير مستشفى المفرق الحكومي.
- مدير مستشفى النسائية والأطفال.
- مدير مركز الاميرة بسمة.
- مدير مركز التدريب المهني.
- مدير مؤسسة أموال الأيتام .
- رئيس مجلس الخدمات/المفرق.
- مدير مديرية الثقافة.
- مدير مركز البحوث الزراعية.

ملحق رقم (٥): كشف بأعضاء المجلس التنفيذي لمحافظة عجلون

- محافظ عجلون.
- مدير شرطة محافظة عجلون.
- مدير الدفاع المدني.
- مدير التربية والتعليم.
- مدير الصحة.
- مدير الأشغال.
- مدير التنمية الاجتماعية.
- مدير خدمات الزبائن.
- مدير العمل.
- مدير إدارة المياه.
- مدير مستشفى الإيمان.
- مدير الزراعة.
- مدير الشباب.
- مدير الأوقاف.
- مدير الشؤون البلدية.
- مدير المالية.
- مدير الصناعة والتجارة.
- مدير إقليم بريد الشمال.
- مدير الأراضي.
- عميد كلية المجتمع.
- مدير الأحوال المدنية والجوازات.
- مدير فرع الإقراض الزراعي.
- رئيس المراقبة/عجلون.
- مفتش الأثار.

- مدير السياحة.
- مدير ضريبة الدخل.
- رئيس مجلس الخدمات المشتركة.
- مدير بنك تنمية المدن والقرى.
- مدير الثقافة.
- مدير مكتب الكهرباء.
- مدير الضمان الاجتماعي.
- مدير بنك الأيتام.
- مدير مركز التدريب المهني.
- مدير تنظيم قطاع النقل العام.

ملحق رقم (٦): كشف بأعضاء المجلس التنفيذي لمحافظة جرش

- محافظ جرش.
- متصرف لواء القصبة.
- مدير مديرية الشرطة.
- مدير مديرية المخابرات العامة/جرش.
- مدير مديرية الدفاع المدني.
- رئيس بلدية جرش.
- مدير مديرية التربية والتعليم.
- مدير مديرية الصحة.
- مدير مديرية الأشغال العامة.
- مدير مديرية مياه جرش.
- مدير مديرية زراعة جرش.
- مدير مديرية التربية والتعليم.
- مدير مديرية الشؤون البلدية والقروية.
- مدير مديرية التنمية.
- مدير مديرية الأوقاف.
- مدير مكتب عمل جرش.
- مدير الصناعة والتجارة.
- مدير الأحوال والجوازات المدنية.
- مدير مديرية شباب جرش.
- مدير مديرية أثار جرش.
- مدير شركة كهرباء جرش.
- مدير مالية جرش.
- مدير مكتب ديوان محاسبة/جرش.
- مدير أراضي جرش.

- مدير مكتب الضمان الاجتماعي/جرش.
- مدير مكتب الشؤون الفلسطينية/جرش.
- مدير الإقراض الزراعي/جرش.
- مدير مركز تدريب مهني جرش.
- مدير مستشفى جرش.
- مدير مشروع مساقط المياه.
- مدير مركز تعزيز الإنتاجية.
- رئيس بلدية المعراج.
- رئيس بلدية برما.
- رئيس بلدية النسيم.
- رئيس بلدية باب عمان.
- مدير مركز الرعاية والتأهيل.
- مدير بنك تنمية المدن والقرى.

Abstract

The Effect Of Empowerment & Organizational Support On Employees' Creative Behavior In Jordanian Public Sector: A field Study Of the Public Managers' Perspective in North Region

By

Loui Fawaz Bataineh

Supervisor:

Professor: Naim Nusair

This study seeks to investigate the impact of empowerment and organizational support on employees' creative behavior in the Jordanian public sector from the perspective of public managers in the Northern region. To accomplish the main objectives of the study, 125 questionnaires were distributed to public managers in the Northern region of Jordan (Irbid, Mafraq, Jerash, Ajloun). 112 questionnaires were returned and analyzed (73.7% of the study sample). Descriptive statistical method using (SPSS) was used to analyze the questionnaires and asses the results.

The study revealed the following findings:

1. The overall level of public managers' perspective of empowerment was high.

2. The five dimensions of empowerment were available at a high level in the following order: competence, the meaningfulness, sense of impact, trust, and finally self-determination.

3. The overall level of public managers' perspective of organizational support was high.

4. The overall level of public managers' creative behavior was high.

5. The five dimensions of creative behavior were available at a high level in the following order: ability to change, creativity encouragement, problem solving and decision-making, communication capacity, and risk tolerance.

6. There is positive Impact of (empowerment, organizational support) on (creative behavior), though the (empowerment) showed more effect on creative behavior.

7. There are no differences of statistical significance in managers' perception of the study variables (empowerment, organizational support, creative behavior) that can be attributed to demographic variables (age, education level).

8. There are differences of statistical significance in mangers' perception of the study variables (empowerment, organizational support, creative behavior) that can be attributed to demographic variables (work place, work experience).

9. There are obstacles of empowerment implementation in Jordanian public sector such as centralization.

The study ended with recommendations regarding enhancing empowerment and organizational support in order to strengthening their creative behavior such as: giving managers greater risk tolerance, and holding workshops and seminars on negative impacts of high centralization.

Key Words: Empowerment, Organizational support, Creative behavior, Jordanian public sector.